

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**  
*Факультет менеджменту та маркетингу*

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

на тему **«Розроблення бізнес-плану з реалізації продукції на**  
**зовнішньому ринку»**

Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-51

Кива Роман Вікторович

Керівник старший викладач кафедри менеджменту, к.е.н. Чорній В.В.

(підпис)

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. Писаренко Н. Л.

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту  
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Киві Роману Вікторовичу**

**1. Тема роботи:** «Розроблення бізнес-плану з реалізації продукції на зовнішньому ринку»

керівник роботи ст. викл. кафедри менеджменту, к. е. н. Чорній В.В.

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

**2. Термін подання студентом роботи** 03.06.2019 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок ведення діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Дюпон-Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про експорт продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статистична звітність, статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- визначити роль бізнес-плану в зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- основні аспекти розробки та складання бізнес-плану.

##### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його зовнішньої діяльності;
- оцінити експортний потенціал та можливості поліпшення;
- проаналізувати можливості підприємства щодо його зовнішньоекономічного розвитку.

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити бізнес-план удосконалення ведення зовнішньоекономічної діяльності;
- економічно обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів.

#### **5. Перелік графічного матеріалу:**

1. Основні аспекти розробки бізнес-плану підприємства.
2. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016–2018 рр.
3. Результати оцінювання експортного потенціалу ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016–2018 рр.
4. Порівняння показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства з конкурентами.
5. Результати SWOT-аналізу діяльності підприємства.
6. Бізнес-план удосконалення ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
7. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

**6. Орієнтовний перелік публікацій:** «Інноваційно-інвестиційна діяльність страхових компаній в умовах ЄС».

**7. Дата видачі завдання**                      «24» жовтня 2018р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад бізнес-плану в зовнішньоекономічній діяльності підприємства	29.09.2018 – 01.01.2019	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо експортної діяльності підприємства	02.01.2019 – 25.02.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	26.02.2019– 08.03.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його зовнішньоекономічній діяльності	09.03.2019 – 31.03.2019	
5.	Оцінювання експортного потенціалу ТОВ «Дюпон-Україна» та можливостей активізації експортної діяльності	01.04.2019 – 09.04.2019	
6.	Розробка бізнес-плану удосконалення ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	10.04.2019– 30.04.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	01.05.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 – 31.05.2019	

Студент \_\_\_\_\_ Кива Р.В.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Чорній В.В.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	10
1.1. Роль та значення бізнес-плану в зовнішньоекономічній діяльності підприємства .....	10
2.2. Методологія розробки бізнес-плану .....	19
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЮПОН-УКРАЇНА».....	31
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства .....	31
2.2. Аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності .....	36
2.3. Виокремлення проблемних аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	51
Висновки до розділу 2 .....	69
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ .....	71
3.1. Пропозиції з розробки бізнес-плану для реалізації продукції на зовнішньому ринку .....	71
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	82
Висновки до розділу 3 .....	87
ВИСНОВКИ .....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	91
ДОДАТКИ .....	95

## **РЕФЕРАТ**

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на тему «Розроблення бізнес-плану з реалізації продукції на зовнішньому ринку (на прикладі ТОВ «Дюпон-Україна»)» містить 98 сторінок, 25 таблиць, 9 рисунків, 15 формул, 3 додатка. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

**Метою дослідження** є: складання рекомендацій для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є: зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

**Предметом дослідження** є: сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розроблення бізнес-плану з реалізації продукції на зовнішньому ринку.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для аналізу та дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для оцінки результатів зовнішньоекономічної діяльності); графічний (для представлення результатів аналізу).

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах, зокрема ТОВ «Дюпон-Україна».

Розроблений в дипломній роботі бізнес-план з реалізації продукції на зовнішньому ринку підприємства був представлений на розгляд керівному складу ТОВ «Дюпон-Україна», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи просування товару підприємства на зовнішній ринок, розроблення та обґрунтування іншого плану підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-план, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, експорт, підвищення ефективності, управління, підприємство,, оцінка.

## ABSTRACT

Diploma work of the educational qualification level "Bachelor" on the topic "Development of a business plan for the sale of products in the foreign market (for example, LLC "DuPont Ukraine ") contains 98 pages, 25 tables, 9 figures, 15 formulas, 3 applications. The list of references has 37 titles.

**The aim** of the study is to: make recommendations for improving the efficiency of foreign economic activity of the enterprise.

**The object** of the research is: the foreign economic activity of the enterprise.

**The subject** of the study is: a set of theoretical and practical recommendations for developing a business plan for the implementation of products on the foreign market.

The following **research methods** were used to achieve the goal: the system approach (for the analysis and research of problems of increasing the efficiency of foreign economic activity of the enterprise); financial and economic analysis (for the estimation of the results of foreign economic activity); graphic (for presentation of the analysis results).

The results of the study can be used by domestic enterprises to increase the efficiency of foreign economic activity in modern conditions, in particular DuPont Ukraine LLC.

A business plan for the sale of products at the foreign market of the enterprise, developed in the thesis, was submitted to the management board of DuPont Ukraine Ltd., which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for the expansion of foreign economic activity.

Possible ways to continue research can be alternative ways to move the company's product to the external market, the development and justification of another plan to improve the efficiency of foreign economic activity of the enterprise.

*Key words: business plan, foreign economic activity, efficiency, export, efficiency improvement, management, enterprise, estimation.*

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективне бізнес - планування зовнішньоекономічної діяльності сприяє зростанню фінансових результатів діяльності будь-якого підприємства.

Належне створення, а в подальшому функціонування та розвиток кожного суб'єкта господарювання, потребує детального планування. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності чи створенні стратегічного підрозділу підприємства важливе значення відводиться розробці бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту. Особливо важливим є бізнес-планування господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування за для забезпечення життєздатності та планової конкурентоспроможності підприємства [8].

Бізнес-план охоплює практично всі функціональні напрями підприємства, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності господарювання. Тому його розробка і контроль реалізації (в подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності [8].

Проблема розроблення ефективного планування діяльності підприємства є актуальним питанням, для вирішення якого була написана дана робота.

Проблеми пов'язані з бізнес-плануванням діяльності підприємства описані в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: К. Барроу, В. А. Горемикін, О. Г. Дерев'янка, А. Ю. Богомолів, М. П. Мальська, Г. В. Осовська, С. Ф. Покропивний.



Інформаційну базу дослідження склали: дані фінансової та господарської діяльності підприємства, результати досліджень автора, ресурси показників зовнішнього середовища, ресурси статистичних досліджень.

**Метою** дипломної роботи є: доведення важливості бізнес-планування на підприємстві, його розробка та впровадження на основі аналізу сучасного ринку.

**Завдання** дипломної роботи:

- зробити характеристику планування господарської діяльності
- формування завдань та цілей;
- розроблення ефективної структури бізнес-плану;
- аналіз економічної діяльності досліджуваного підприємства «Дюпон-Україна» як об'єкта;
- оцінка структури;
- оцінка можливостей обраного підприємства;
- безпосередня розробка бізнес-плану.

**Об'єктом** дослідження є: зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

**Предметом** дослідження: сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розроблення бізнес-плану з реалізації продукції на зовнішньому ринку.

Практична значущість. Результати роботи можуть бути реалізованими в діяльності ТОВ «Дюпон-Україна» в межах пропозицій щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Роль та значення бізнес-плану в зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

Планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності підприємства [4].

Класичний підхід до організації процесів планування свідчить, що планування - це доля керівників вищого рівня управління (топ-менеджерів). Однак сучасні підходи до управління передбачають участь в цьому процесі і інших співробітників підприємства (від низу до верху, зустрічне планування). Планування стає дієвим інструментом тільки тоді, коли працівники активно залучені в його процес, беруть безпосередню участь у постановці цілей і розробці способів їх досягнення. Правда, варто відзначити, що не існує універсальних процесів планування, які підходили б усім без винятку організаціям. Правильний вибір процесу планування для конкретної організації залежить від безлічі факторів [6].

Відповідно бізнес-план розробляється підприємством перед його створенням для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу, для планування розвитку діючого підприємства, для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства [4].

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку реалізації підприємницького проекту. До бізнес-планування залучають менеджерів, фінансистів, економістів, маркетингологів, юристів. Це

можуть бути як працівники підприємства, які мають значний професійний досвід, так і зовнішні консультанти, експерти [6].

Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності підприємства [8].

Бізнес-план допомагає вирішити такі проблеми [5]:

- визначити конкретні напрямки діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках;
- сформулювати довгострокові і короткострокові цілі фірми, стратегію і тактику їх досягнення. Визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;
- вибрати склад і визначити показники товарів і послуг, які будуть запропоновані фірмою споживачам. Оцінити виробничі і торгові витрати по їх формуванню і реалізації;
- виявити відповідність наявних кадрів фірми;
- визначити склад маркетингових заходів щодо вивчення ринку, рекламі, стимулюванню продажів, ціноутворенню, каналам збуту та ін. ;
- оцінити фінансове становище фірми і відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;
- передбачити труднощі, які можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку підприємства чи реалізації ним підприємницького проекту, яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливо актуальною є роль бізнес-плану у діяльності суб'єктів малого підприємництва [8].

Бізнес-план повинен відповідати ряду вимог [5]:

- бути написаний простою і зрозумілою мовою з використанням коротких і чітких формулювань;
- бути ємним, але не зайвим;
- носити всеосяжний характер (включати всю інформацію по проекту, що представляє інтерес для інвестора);
- спиратися на реальні факти та обґрунтовані пропозиції;
- мати завершений характер (утримувати стратегію досягнення поставлених цілей);
- володіти комплексністю (утримувати виробниче, маркетингове, організаційне, фінансове забезпечення);
- мати перспективний характер (забезпечувати можливість розробки на його основі подальших планів із збереженням наступності розвитку);
- володіти гнучкістю, що забезпечує можливість внесення коригувань в розроблені програми;
- мати контролюючий характер, пов'язаний з чіткою характеристикою графіків робіт, контрольних термінів і показників.

Типи бізнес-планів за призначенням:

Перший напрямок - бізнес-план, призначений для отримання фінансів від зовнішніх джерел. Це може бути банківський кредит, інвестиції від акціонерів або бізнес-партнерів, засоби, які пропонують грантові організації. У цьому випадку важливо дотримуватися ті вимоги, які пред'являють до цього документа потенційні інвестори. Найчастіше вони використовують власні форми для заповнення заявок, вони стандартизовані і відпрацьовані роками практики. Даний бізнес-план розкриває вигоди, які отримає інвестор, якщо вкладе кошти в підприємство [12].

Другий випадок, коли документ розробляється для внутрішнього використання. Він показує ризики, специфіку підприємства, його потенціал і розкриваються можливості, одним словом - сутність роботи організації. Це свого роду «дорожня карта», з якої звіряються при управлінні компанією, на яку орієнтуються при прийнятті рішень [12].

І третій варіант складається в тому випадку, якщо необхідно щось змінити в працюючій компанії, ввести новий товар або послуги, запустити новий напрямок або підрозділ, або повністю запустити компанію з нуля. Він дає цілісне розуміння пропонованих дій і бачення результатів [12].

Організації складають три версії плану на майбутній період [9]:

- Реалістичний відображає найбільш ймовірний вихід розвитку компанії, і, отже, ймовірні обсяги виробництва і продажів, прибутку, відпускні ціни на продукцію;
- Оптимістичний припускає, що за сприятливого розвитку подій компанія буде розвиватися запланованими темпами, без ризиків, що дозволить отримати велику величину прибутку;
- Песимістичний враховує максимальні ризики і вплив негативних факторів, подій. За допомогою плану можна виявити всілякі труднощі і проблеми, передбачити напрями та заходи, що дозволяють усунути, подолати або мінімізувати наслідки несприятливих подій. В офіційний бізнес-план включається, як правило, тільки реалістичний варіант розрахунку.

Бізнес-план виконує такі функції [10]:

- Розробка концепції та стратегії бізнесу необхідна в період створення підприємства та вироблення нових напрямків діяльності;
- Планування дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси розвитку форми і виконання бізнес-плану;
- Залучення коштів (позики, кредитів) об'єктивно необхідно, особливо для здійснення значних проектів. Банки роблять комплекс заходів щодо захисту від неповернутих кредитів (гарантії, реальний заставу,

страхування та ін.). Бізнес-план є головним чинником у вирішенні питання про надання кредитів;

- Залучення до реалізації планів фірми потенційних партнерів, які можуть вкласти власний капітал або розроблену технологію.

Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети. Підприємствам необхідно адаптуватися і до зовнішніх сприятливих можливостей, і до небезпек, виявити відповідні варіанти та забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов [1].

Функціональні цілі є основою для розробки функціональних стратегій.

Стратегії скорочення застосовуються в тих випадках, коли виживання компанії знаходиться під загрозою [7].

Конкурентна стратегія компанії націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо фірма зайнята тільки одним видом бізнесу, ділова стратегія є частиною загальної стратегії фірми. Якщо компанія включає кілька бізнес-одиниць (структурних підрозділів, то кожна з них розробляє власну цільову стратегію [7].

Стратегія розвороту використовується, якщо компанія діє неефективно, але ще не досягла критичної точки. Така стратегія означає відмову від виробництва нерентабельних продуктів, зайвої робочої сили, погано працюючих каналів реалізації і подальший пошук ефективних механізмів використання ресурсів. У тому випадку, коли стратегія розвороту принесла позитивні результати, в подальшому можна зосередитися на стратегії зростання [7].

Цілі — відбивають концепцію розвитку фірми і розробляються на тривалий період. Вони визначають основні напрямки програми розвитку

підприємства, що вимагає точного їхнього формулювання і належного ув'язування з ресурсами [1].

Конкретні цілі розробки бізнес-плану можуть бути різними [22]:

- обґрунтування потреби в інвестиціях;
- залучення партнерів;
- контракти з персоналом;
- реструктуризація діяльності організації;
- розширення і модернізація виробництва;
- завоювання нових ринків збуту і подальше освоєння традиційних;
- суттєве оновлення асортименту продукції, що випускається, виконуваних робіт, послуг, що надаються;
- різке підвищення якості продукції;
- скорочення термінів виготовлення замовлень;
- зменшення витрат на виробництво, зниження собівартості продукції;
- зниження відпускних цін на продукцію;
- поліпшення умов праці;
- вдосконалення системи оплати, мотивації та стимулювання праці працівників організації;
- розробка комплексної системи формування, вдосконалення кадрового потенціалу організації шляхом оптимізації її професійно-кадрового складу і структури, підвищення кваліфікації, підготовки і перепідготовки кадрів;
- підвищення екологічної чистоти і безпеки виробничих процесів, зменшення негативного впливу на природу і навколишнє середовище.

Прикладом специфічних цілей може бути визначення рентабельності з кожного окремого підрозділу, що виступає центром прибутку. Крім зазначених показників рентабельності, у специфічних цілях особлива увага

приділяється показнику приросту прибутку, що стимулює діяльність центрів прибутку при посиленні централізації на вищому рівні управління. Дані цілі є основою для розробки ділової стратегії фірми [1].

При описі бізнес-ідеї, спрямованої на отримання нового продукту або послуги, рекомендується відштовхуватися від наступної моделі: мета - кінцевий результат – економічний ефект. Тому в описі повинні обов'язково чітко простежуватися три інформаційних блоку [6].

Кінцевий результат - це прогнозований спосіб вирішення проблеми або реалізації можливості [6].

Економічний ефект - це передбачувана віддача кінцевого результату, виражена в грошових одиницях [6].

Виходячи з цілей можна сформулювати і завдання розробки бізнес-плану [5]:

- проаналізувати і оцінити результати діяльності підприємства, фірми за певний період, виявити відхилення від запланованого рівня і намітити заходи щодо оптимізації заходів;
- зрозуміти і оцінити фінансові аспекти свого бізнесу, ефективність інвестиційного проекту і економічну доцільність його здійснення;
- зібрати найважливішу інформацію про стан галузі і ринку, з'ясувати конкурентоспроможність планованого до виробництва товару.

Бізнес-плани розробляються в різних модифікаціях в залежності від призначення [5]:

- За бізнес-лініях (продукція, роботи, послуги);
- По підприємству в цілому (новому або вже чинним).

Варто коротко викласти цілі до яких буде прямувати компанія в своєму бізнесі в найближчі три роки і загальну стратегію їх досягнення. Дуже важливо для сконцентрувати на найважливіших цілях і не впасти в надмірну деталізацію. Засобом досягнення цього є встановлення (визначення) однієї конкретної цілі [23].



У стратегічному бізнес-плані спочатку аналізується діяльність компанії з усіма її сильними і слабкими сторонами, потім виділяються основні напрямки розвитку компанії, встановлюються цілі діяльності та на підставі всього цього виробляється стратегія розвитку компанії, щоб максимально використовувати її потенціал [5].

Особливо актуальний бізнес-план на стадії становлення бізнесу і на стадії його занепаду (очікуваного банкрутства). На цій останній стадії необхідна розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення організації. Специфіка кожного конкретного бізнес-плану залежить також від передбачуваного його використання, від специфіки аудиторії, на яку він розрахований. Бізнес-план є документальним результатом процесу бізнес-планування [22].

Бізнес-план фінансового оздоровлення - вид бізнес-плану, застосовуваний в умовах кризи компанії, коли необхідно вжити заходів по її висновку із скрутного становища. В даному випадку виробляється такий план, який вимагає рішучих і швидких дій [5].

Даний тип бізнес-плану має особливий статус. По перше, цей бізнес-план заповнюється підприємством, яке перебуває в стані неплатоспроможності, і передбачає фінансове оздоровлення підприємства, його санацію. План повинен пройти досить складний шлях узгодження і затвердження [23].

Бізнес-план інвестиційних проектів складаються для залучення потенційних інвесторів, він передбачає докладний маркетингове дослідження і характеристики вашого бізнесу. Особлива увага приділяється опису місії проекту, формулюванні мети і завдань [11].

Концепція бізнес-плану створюється, виходячи з цільової функції документа. Тому обсяг, структура, зміст і подробиці диктуються поставленими цілями і передбачуваними вимогами кінцевих адресатів.

Інвестиційний бізнес-план показує і стратегію розвитку майбутнього підприємства урахуванням маркетинговою ситуацією на ринку і можливими перспектива розвитку [11].

Бізнес-плани проектів або угод виробляються для вирішення конкретних завдань, наприклад пошуку нових ринків збуту, виявлення нової ніші продукту, витіснення конкурента. Сприяють зниженню рівня ризиків і підвищенню продуктивності від кожної конкретної угоди, а також збалансованості компанії в цілому. В даному виді плану необхідно приділити увагу тому, як і протягом якого часу вкладені кошти будуть використовуватися [5].

По термінах планування бізнес-плани бувають [12]:

- Короткострокові.
- Середньострокові.
- Довгострокові або стратегічні бізнес-плани.

Короткостроковий і середньостроковий плани складаються на термін не більше року, заснований на наявних ресурсах, враховує реальний стан колективу і фінансів, розписується помісячно [12].

Середньостроковий план охоплює термін в три-п'ять років. Він докладно описує кількісні показники роботи підприємства, а основними об'єктами планування стають потреби в грошових коштах і капітальні вкладення, виробничі ресурси, організаційна схема компанії, а також перспективні дослідження і розробки [12].

Стратегічний бізнес-план розробляється на термін понад п'ять років. Він менш деталізований і містить, в основному, магістральні напрямки господарювання - вимоги розвитку, зростання. В цілому стратегічний план визначає довгострокові цілі, які засновуються на місії компанії і способи досягнення цих цілей. Горизонт планування залежить від того, наскільки стійка середовище в якій веде свою діяльність організація. Чим вище невизначеності і ризики, тим менший термін охоплюють плани. Зрозуміло і в

цьому випадку можна скласти стратегічний план, однак він буде носити скоріше рекомендаційний характер [12].

## **2.2. Методологія розробки бізнес-плану**

Для розробки бізнес-плану можна використовувати таку структуру [1]:

- Стислий опис проекту;
- Опис товару чи послуги;
- План маркетингу;
- План виробництва продукції;
- Організаційний план;
- Оцінка можливих ризиків;
- Фінансовий план;

В цілому резюме повинно дати відповіді майбутнім інвесторам або кредиторам фірми (в тому числі і її акціонерам) на два питання: «Що вони отримають при успішній реалізації даного плану?» і «Який ризик втрати ними грошей?» [23].

Цей розділ повинен розроблятися в самому кінці складання бізнес-плану, коли досягнута повна ясність по всіх інших питань [23].

У розділі резюме визначаються в пріоритетному порядку всі напрямки діяльності фірми, цільові ринки по кожному напрямку і місце фірми на цих ринках. По кожному напрямку встановлюються цілі, до яких фірма прагне, стратегії їх досягнення, що включають перелік необхідних заходів [23].

Резюме бізнес-плану - це короткий огляд всіх основних питань змісту його кожного розділу. Воно пишеться після того як буде розроблений бізнес-план повністю і проведена оцінка його економічної ефективності.

Слід мати на увазі рекламний характер резюме і тому необхідно докласти максимум зусиль для лаконічно, зрозумілого і інформативного висвітлення основних питань, які цікавлять інвестора це єдина частина бізнес-плану, яку читають повністю всі інвестори [13].

Характеристика продукції. Перш за все, варто дати короткий опис ваших продуктів або послуг, а потім зупинитися на окремих якостях і функціональних характеристиках, які мають особливо велике значення для покупців або відрізняють вас від конкурентів. Не забудьте привести приклади використання пропонованої продукції [14].

Аналіз продукції конкурентів, наявної на ринку. Після представлення власного товару чи послуги, необхідно провести аналіз пропозицій прямих конкурентів. Описати функціональні і споживчі властивості аналогічної продукції на ринку [14].

Варто звернути увагу на те, які продукти і послуги пропонують інші компанії, що працюють в цій сфері, які технології і обладнання вони використовують, яким методам просування і стимулювання збуту вони віддають перевагу, як будують свою політику ціноутворення. Необхідно зібрати якомога більше інформації про основних гравців на ринку, на який ви збираєтеся виходити зі своєю пропозицією. Для цього з'ясуйте, хто є конкурентами - прямими і непрямими. Потім потрібно визначити найбільш успішних з них [14].

Маркетинговий план є дуже важливим розділом. Для його написання, команді, що створює проект, необхідно провести маркетингові дослідження, результати яких і повинні бути представлені в даному пункті. Перш ніж починати дослідження, необхідно визначити його завдання [15].

Спочатку компанії необхідно знайти відповідь на наступні питання [23]:

- На яких ринках діє або буде діяти фірма? Які типи ринків використовуються фірмою?
- Які основні сегменти цих ринків по кожному виду товару (послуги)?
- Про ранжируванні ринки, на яких діє або буде діяти фірма, по комерційній ефективності й інших ринкових показниках?

- Що впливає на попит на товари (послуги) фірми в кожному з цих сегментів?
- Які перспективи зміни потреб покупців у кожному із сегментів ринків?
- Як передбачається реагувати на ці зміни?
- Яким чином відбувається вивчення потреб і попиту?
- Яка загальна й імпортна ємності кожного національного ринку і використовуваного сегмента по всіх товарах фірми?
- Які прогнози розвитку ємності сегментів на кожному з ринків?
- Яка реакція ринку на нові товари?
- Чи проводяться тестування ринку і пробні продажі?

Оцінка ємності і частки ринку необхідна з двох основних причин. По-перше, місткість ринку дозволить оцінити перспективність ринку. По-друге, визначення ємності і частки ринку дозволить організації зрозуміти, яким буде планований обсяг продажів. В рамках даного розділу може бути оцінена як ємність ринку в цілому, так і ємність сегмента, в якому знаходиться товар [22].

Ємність ринку - це кількість товару, яке може бути продано на даному ринку. Ємність ринку може бути визначена в вартісному або в натуральному вираженні. І вартісне і натуральне вимір ємності ринку доцільно і має свої плюси і мінуси [22].

Основною перевагою визначення ємності ринку в натуральному вираженні є точність, т. Е. Можна точно дізнатися, скільки товару необхідно ринку. Недоліком є те, що не враховуються відмінності в цінах. В результаті при проведенні конкурентного аналізу можна невірно визначити положення організації на ринку. Оцінку місткості ринку у вартісному вираженні використовують навіть на тих ринках, де товари не є порівнянними за показниками в натуральному вираженні [22].

Головним же завданням будь-якого маркетингового дослідження є визначення існуючого попиту на продукцію або послуги, і отримання потрібної інформації для формування планів виробництва і збуту. Так, в процесі проведеної роботи повинна бути ідентифікована цільова група або групи, потреба яких у вашій послугі або товарі буде невдоволеною, що забезпечить вашому проекту попит, а значить, і фінансову стабільність [15].

У більшості випадків маркетинг здійснюється з наступними цілями [15]:

- Аналіз потреб потенційних клієнтів і можливого попиту з урахуванням вартості послуг і платоспроможності споживача. Аналіз ринку, на якому буде працювати організація або підприємство, умов, необхідних для просування проекту. Використання отриманих даних для створення ефективної виробничої чи організаційної програми.
- Аналіз ризиків і позитивних умов, які можуть призвести до зростання або навпаки, падіння попиту на виготовлену продукцію або послуги, що надаються;
- Визначення рівня якості продукції або послуг, оцінка їх в контексті реальної конкуренції, пошук способів, здатних поліпшити показники;
- Ідентифікація та шляхи використання конкретних систем збуту і способів збільшення попиту: визначення цінової політики та стратегії просування товару або послуги;
- Визначення ефективності маркетингової стратегії в цілому і оцінка можливості здійснення перерахованих вище завдань.

Реклама - це вид діяльності або вироблена в її результаті продукція, метою яких є реалізація збутових або інших задач промислових, сервісних підприємств і громадських організацій шляхом поширення оплаченої ними інформації, сформованої таким чином, щоб надати посилене вплив на масову або індивідуальну свідомість, викликаючи задану реакцію обраної споживчої аудиторії. Багато починаючи або знаходяться на ранній стадії розвитку фірми

не володіють значними коштами для реклами, якщо взагалі їх мають. Підприємці, наприклад, можуть встановлювати контакти з місцевими засобами інформації, які часто пишуть про новий бізнес в окрузі. Таким чином, можна отримати безкоштовну рекламу [23].

Прогноз продажів зумовлює очікуваний щорічний, а для першого року щомісячний обсяг продажів і виручку від продажів. Він необхідний для оцінки потреб організації в ресурсах всіх видів. Прогнозування продажів є основою розробки фінансового плану організації в складі бізнес-плану. При цьому важливо враховувати, що прогноз продажів визначає час продажів. Надходження коштів за продану (реалізовану) продукцію здійснюється пізніше, але у встановлені терміни. Їх порушники піддаються відповідним санкціям [22].

Надійність, рівень достовірності прогнозів залежать від багатьох факторів. Серед них горизонт прогнозування - терміни реалізації прогнозів. Чим вони коротші, тим за інших рівних умов точніше прогноз. Зазвичай прогнози складаються на п'ять років. У практиці прогнозування використовуються три методи: статистичний; експертних оцінок; беззбитковості [22].

Наступний розділ бізнес-плану, містить опис всього виробничого процесу, і готується тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом будь-якої продукції або наданням послуги. Залежно від виду бізнесу в виробничому плані дається короткий опис технологічного процесу виготовлення продукції або надання послуги [16].

Виробничий план формується на основі плану збуту продукції, що випускається або надання послуги. Для грамотного представлення бізнес-плану, потрібно добре знати яка сировина та допоміжні матеріали можуть знадобитися для успішної роботи компанії. І ці потреби повинні бути чітко скоординовані з заявленим, для роботи компанії, обладнанням. Необхідно вказати, у кого і на яких умовах планується придбання сировини, як буде проводитися його доставка, відповідність поставок виробничим циклом. Чим

більш продумано і детальніше буде Ваше опис, тим надійніше буде виглядати Ваш план. Так само варто обумовити всі можливі нюанси з персоналом компанії. Загалом, в цьому розділі складається повний опис всіх виробничих ресурсів компанії [16].

Основу виробничого плану містить [17]:

- загальний підхід до організації виробництва;
- необхідну сировину і матеріали, їх джерела та умови поставки;
- технологічні процеси на виробництві;
- необхідне обладнання і його потужність.
- вимоги щодо трудових ресурсів (виробничий, інженерно-технічний та адміністративний персонал, умови праці, структура і склад підрозділів, навчання персоналу, передбачувані зміни в структурі персоналу в міру розвитку підприємства).

Головне завдання даного розділу - підтвердити розрахунками, що створювана фірма (індивідуальний підприємець) в стані реально виробляти необхідну кількість товарів (послуг) в потрібні терміни та з необхідною якістю [16].

Організаційний план - це частина бізнес плану організації, в якому вказується склад учасників - партнерів даного проекту, і описується структура за допомогою якої, партнери організації, співпрацюючи один з одним будуть домагатися поставлених цілей організації. Також в плані відображаються основні умови і вимоги, орієнтовані на розробку і випуск з виробництва нових видів продукції, товарів, робіт або послуг, в заплановані для цього терміни [19].

Реалізація будь-якого плану вимагає людських ресурсів, тому основна мета даного розділу бізнес-плану - показати потенційному інвесторові або партнеру, що існуюча організаційна структура підприємства і рівень компетентності персоналу дозволять ефективно реалізувати пропонований проект. інвестор повинен отримати інформацію про те, хто буде здійснювати



проект і керувати ним, яким чином будуть розподілятися повноваження між керівними працівниками підприємства на практиці [22].

Керівним працівникам потенційні інвестори відводять виключно важливу роль в організації роботи підприємства, в забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки інвестують в людей, довіряючи свої матеріальні і нематеріальні ресурси насамперед тим виконавцям, які здатні успішно реалізувати бізнес-ідеї, закладені в бізнес-проект [22].

Структура органів управління визначається організаційно-правовою формою, але не повністю. Наприклад, система управління ТОВ може бути дво або три рівневим: збори співзасновників; рада директорів; одноосібний топ-менеджер; колегіальний виконавчий орган [18].

В організаційному плані також підлягає розгляду система управління наміченими діями і планом в цілому, структура організації, схема з описом співпраці всіх партнерів по проекту, опис всіх розрахунків реалізації проекту включно з графіком робіт, перерахування підрозділів організації, які братимуть участь в реалізації проекту з зазначенням їх функцій, опис координування все взаємопов'язаних підрозділів і служб підприємства в здійсненні намічених дій, формування супровідної документації до проекту. В процесі розробки організаційного плану також слід приділяти увагу характеристиці майбутнього персоналу підприємства, необхідного в здійсненні поставлених цілей, а саме [19]:

- Потреба організації в нових кадрах;
- Характеристика кваліфікації майбутніх працівників (освіта, досвід роботи на попередніх посадах, проф. Підготовка);
- Можлива зайнятість працівників (постійна робота, за сумісництвом і ін.);
- Величина заробітної плати в залежності від професії;
- Наявність потрібних фахівців на підприємстві, рівень спеціальної підготовки та додаткових умов, які необхідні для виконання працівниками завдань проекту (будь - які матеріальні пільги і ін.);

- Опис системи заохочення і стимулювання результатів праці працівників (система проф. Підготовки, курси підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників з метою

- Навчання персоналу зайнятого здійсненням наміченого плану); оцінка необхідної кількості адміністративно-управлінського персоналу, яке буде вести успішний контроль і управління проектом.

Оцінка ризиків - в загальному випадку це процес визначення ймовірності виникнення факторів ризику, тобто певних подій або ситуацій, здатних негативно вплинути на розвиток проекту (бізнесу) і досягнення запланованих результатів. У вузькому сенсі оцінка ризиків – це визначення кількісним або якісним способом величини ризиків [20].

Класифікація ризиків:

До природних ризиків відносяться ризики стихійних лих, такі як землетруси, повені, урагани, тайфуни, удари блискавки, виверження вулканів [21].

Чисті ризики, або статичні, практично завжди завдають підприємству збиток, тобто пов'язані тільки з втратами для підприємницької діяльності. Це ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення шкоди власності або незадовільної організації [21].

Спекулятивні ризики, або динамічні, - це ризики непередбачених змін вартісних оцінок управлінських рішень фірми, а також зміни ринкових відносин або політичних обставин. Вони характеризуються тим, що можуть бути пов'язані як з втратами, так і з отриманням додаткового прибутку по відношенню до очікуваних результатів [21].

Виробничі ризики - це ризики, характерні для виробничої діяльності та пов'язані зі збитками від зупинки виробництва з різних причин, а також з неадекватним використанням техніки і технології, основних і оборотних фондів, виробничих ресурсів і робочого часу [21].

Фінансові ризики - це ризики, пов'язані з імовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів). Фінансові ризики підрозділяються

на два види: ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, і ризики, пов'язані з вкладенням капіталу. За типом втрат фінансові ризики поділяють на прямі майнові ризики і ризики, пов'язані із зобов'язаннями, тобто ризик збитків з вини конкурентів, співробітників або партнерів в зв'язку зі змінами умов виконання зобов'язань [21].

Загальна послідовність оцінки ризиків типова, вона складається з п'яти етапів, що включають такі дії [20]:

- виявлення джерел і причин ризику, етапів і робіт, при виконанні яких виникає ризик;
- ідентифікація всіх можливих ризиків, властивих даного проекту;
- оцінка рівня окремих ризиків і ризику проекту в цілому, що визначає його економічну доцільність;
- визначення допустимого рівня ризику;
- розробка заходів щодо зниження ризику.

Перші два етапи оцінки можуть бути виконані з урахуванням конкретної ситуації і з застосуванням і аналізом загальної класифікації ризиків, представлених вище. Відповідно до цього послідовність оцінки ризиків поділяється на два взаємно доповнюють один одного напрями дослідження ризиків - якісний (перший, другий і п'ятий етапи) і кількісний аналіз (третій, четвертий і п'ятий етапи), тому методи аналізу ризиків можуть бути класифіковані також відповідно до цього [20].

Фінансовий план - заключний розділ бізнес-плану. Професійно складений фінансовий план є найважливішим документом, що дає уявлення про реальну оцінку інвестиційної привабливості даного бізнесу, його рентабельності це один з ключових розділів бізнес-плану [22].

Мета фінансового плану - дати чітке бачення повної картини очікуваних фінансових результатів діяльності організації за реалізації проекту. Тільки після складання фінансового плану можна зробити висновок про прибутковість проекту, його економічної ефективності. Тому розробка фінансового плану – вкрай важливий елемент бізнес-планування [22].

Баланс підприємства складається після закінчення звітного періоду і відображає результати прийнятих керівництвом підприємства рішень. Зокрема, він показує поточну величину оборотного і основного капіталу, наявність грошових коштів в касі і на рахунках, вартість матеріальних і нематеріальних активів, розмір акціонерного капіталу на даний момент часу, інші джерела формування коштів підприємства, боргові зобов'язання і т.д.

Звіт про прибутки і збитки, або звіт про фінансові результатах, дозволяє показати, наскільки ефективно працює господарська структура підприємства протягом певного періоду [23].

Звіт про рух грошових коштів покликаний продемонструвати, наскільки добре підприємство керує своїми грошовими коштами для забезпечення ліквідності.

Основні вимоги до розробки фінансового плану [22]:

- Розраховані дані повинні бути достовірними: в разі істотних відхилень від середньогалузевих фінансових показників необхідні пояснення з цього приводу.
- Функціонування організації в умовах ринкової невизначеності обумовлює доцільність розробки декількох сценаріїв фінансового плану, навіть якщо не всі вони будуть представлені в повному обсязі в остаточному варіанті фінансового плану.
- Зміст бізнес-плану і, перш за все, його заключного розділу - фінансового плану - має відповідати реальній обстановці, зовнішньому середовищі функціонування організації; тому необхідно постійно уточнювати фінансові розрахунки і показники фінансової діяльності організації протягом усього періоду вивчення цього документа партнерами та інвесторами.

Визначення розрахункового періоду і кроку розрахунку. від цих показників залежать ступінь деталізації і тривалість планування. Розрахунковий період охоплює часовий інтервал від початку проекту до його

припинення. Мінімальний термін закінчення проекту не може бути менше, ніж термін його окупності [22].

Юридичний план в цьому розділі, який важливий для нових підприємств і фірм, вказується та форма, в якій намічається вести справи. Практично, мова йде про форму власності і правовий статус організації: приватна фірма, кооператив, державне підприємство [23].

Кожна з цих форм має свої особливості, свої плюси і мінуси, які теж можуть вплинути на успіх проекту і тому цікаво для інвесторів і партнерів. Конкретне наповнення розділу відповідно залежить від обраної правової форми організації. Західні інвестори вважають за краще мати справа з підприємцями, котрі вкладають в справу свої власні кошти [23].

Мале підприємство - найбільш короткий шлях до успіху для починаючого підприємця, особливо в сфері переробної промисловості і сільського господарства. Ефективність малих підприємств полягає в тому, що вони здатні активізувати структурну перебудову економіки, дати широку основу вибору потенційним споживачам і нові робочі місця, забезпечити швидку окупність витрат, оперативно реагувати на зміни споживчого попиту [23].

### **Висновки до розділу 1**

Бізнес-планування є важливим складовим розробки та прогнозування розвитку діяльності сучасного підприємства в незалежності від виду діяльності. Ведення будь-якої діяльності на підприємстві супроводжується плануванням і саме результатом дій є наслідок, який характеризує компанію.

Варто зазначити успіх плану залежить від більш детального прорахунку, оцінки та прогнозу наступних кроків. Оцінка впливу кожної загрози змушує корегувати план не лише етапі його створення, а й протягом його існування. неможливо створити ідеальний план, він може мати рівень своєрідної досконалості. В процесі розвитку компанії кожний наступний бізнес план буде відображати набутий досвід та здобуті нові знання.

Важливо перш за все здійснити:

- оцінку власних фінансових результатів;
- оцінку потенційної ємності ринку;
- оцінку потенційного обсягу можливих продаж;
- оцінку реального об'єму продаж.

Оцінка та аналіз власних конкурентів дозволить визначити переваги над ними, та те чим поступається компанія. цей простий крок вже дозволить підвищити ефективність власної реалізації.

найбільші зусилля доведеться зосередити на оцінку ринку, маркетинговий план та фінансовий план. НА ці складові бізнес-плану найбільшу увагу звертатимуть потенційні партнери або інвестори.

Як правило бізнес-план створюють у відсутності достатньої кількості власних коштів для залучення інвестицій, що покликані допомогти набрати обертів у більш короткий термін.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЮПОН-УКРАЇНА»

#### **2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства**

На сьогодні холдингова компанія «DowDuPont» до якої входить українське представництво ТОВ «Дюпон-Україна» є однією з найбільших у світі наукових та індустріальних транснаціональних корпорацій.

Головний офіс компанії «DowDuPont» розміщується в місті Уілмінгтон (штат Делавер, США). Фактична та юридична адреса ТОВ «Дюпон-Україна» є вул. Спаська, 30а, м. Київ, Україна.

Зіткнувшись зі зростаючою глобальною конкуренцією та консолідацією промисловості, компанія «Dow» визнає, що вона стикається з критичною ситуацією. Вона може знову перетворитися на інноваційну компанію свого походження - або залишитися основою товарної компанії. У 2004 році починає реструктуризувати свій портфель, заглибившись у цільові високо оцінені ринки та відновивши інфраструктуру компанії.

За останні 10 років компанія посилила свої інновації та інтеграцію, зробивши довгострокові інвестиції та низьку вартість сировини.

У 2011 році «Dow» розкриває комплексні плани по збільшенню виробництва етилену і пропілену і приєднується до операцій, що відбуваються на узбережжі Мексиканської затоки. Але подальші дії не призводять до очікуваних результатів. Тоді у 2015 році було опубліковано, що ради директорів компаній «Dow» і «DuPont» схвалили остаточну угоду, згідно з якою ці компанії зіллються в одну «DowDuPont». У 2017 році злиття офіційно завершилося.

Згодом діяльність була розподілена на три підрозділи:

- Сільське господарство
- Матеріалознавство

– Спеціальні продукти

Сьогодні ця компанія займає лідируючі позиції в галузі сільського господарства, матеріалознавства та спеціальних продуктів.

DowDuPont пропонує споживачам широкий круг інноваційних товарів та послуг для різноманітних областей застосування, зокрема для сільського господарства та харчової промисловості, будівництва, енергетики, телекомунікацій та транспорту. Компанія «Дюпон-Україна» використовує наукові досягнення з метою створення продуктів, які допомагають поліпшити якість життя, зробити її більш здоровою і безпечною для людей в усьому світі. Щорічно Дюпон інвестує в наукові розробки більше 2 мільярда доларів. Продукція Дюпон стала законодавцем світових стандартів практично у всіх галузях промисловості [37].

На сьогоднішній день компанія працює більш ніж зі 100 українськими партнерами в галузі будівництва, сільського господарства, харчової, транспортної промисловості, поліграфії, лакофарбової промисловості та інших ключових секторах економіки [37].

Одним з основних принципів роботи компанії є забезпечення безпеки у всіх аспектах життєдіяльності. Продукція даного напрямку користується високим попитом з боку найбільших промислових підприємств України та світу [37].

DowDuPont, привносячи свій багатий, більш ніж двовіковий досвід в сфері наукових відкриттів, співпрацює з фермерами, вченими, компаніями і урядами по всьому світу, щоб збільшити виробництво, якість і безпеку продуктів харчування [36].

DowDuPont є першовідкривачем і світовим лідером в розробці і виробництві одного з найбільш ефективних класів гербіцидів - сульфонілсечовин. Корпорація спрямовує всі свої зусилля на те, щоб постійно розширювати лінійки препаратів для захисту зернових культур.

Компанія «Дюпон-Україна» відноситься до підрозділу сільського господарства та зосереджується на роботі з сільськогосподарськими



виробниками, спрямованої на створення надійних і стійких рішень, що підвищують продуктивність, прибутковість і безпеку сільськогосподарських культур. Наша мета - допомогти отримати максимум користі з кожного гектара землі, призначеного для вирощування зерна.

Основний профіль компанії:

1. Виробництво насіння. Основні культури - люцерна, ріпак, кукурудза, бавовна, рис, сорго, соєві боби, соняшник, пшениця.

2. Виробництво засобів захисту

- Гербіциди;
- фунгіциди;
- інсектициди;
- насінневі прикладні технології.

Відділ захисту рослин «Дюпон-Україна» пропонує ефективні рішення проблем з бур'янистою рослинністю, хворобами та шкідниками різноманітних сільськогосподарських культур, котрі сприяють збільшенню врожайності та покращенню якості вирощуваної продукції. Наші препарати відповідають чотирьом основним критеріям: турбота про здоров'я споживачів, безпека виробництва, дбайливе ставлення до навколишнього середовища та використання новітніх технологій, щоб уникнути розвитку перехресної резистентності бур'янистих рослин і біопатогенів. «Дюпон-Україна» пропонує інноваційні розробки та продукти, що володіють особливими характеристиками в порівнянні зі звичайними хімікатами. Ми пропонуємо рішення для поліпшення якості життя населення, забезпечуючи безпеку та турботу про здоров'я людей в усьому світі [35].

Більшість власної продукції українського підрозділу випускається під торговими марками «Pioneer», «Brevant», «Corteva agriscience».

Corteva Agriscience™ вже заклала потужну основу для напрямку бізнесу обробки насіння з Lumiposa™ - одним із відомих продуктів інсектицидної обробки насіння, який забезпечує контроль над основними шкідниками в зимовому олійному ріпаку. Найближчим бізнес-планом є

розширення сегменту фунгіцидних (Lumisena™) технологій обробки насіння соняшника на європейському ринку, включаючи і Україну як частину цього плану [24].

Компанія буде надійну функціональну технологію в Європі, здатну обробляти насіння та демонструвати стабільно високі результати з нашими провідними брендами, зосереджуючись на успіху нашого насіннєвого виробництва, потребах бізнес-партнерів та забезпечення попиту фермерів [24].

«Дюпон-Україна» має намір створити інноваційні технології рішень із різноманітним асортиментом засобів захисту рослин та застосовує передові всесвітньо відомі наукові дослідження та розробки з обробки насіння DowDuPont, включаючи біологічні препарати, полімери, інокулянти та сервіси [24].

Сучасне сільське господарство приймає виклики реальності та готове подвоїти виробництво продуктів харчування, щоб нагодувати дев'ять мільярдів людей протягом наступних 30 років, і робить це всупереч загрозам, пов'язаним із захворюваннями рослин, шкідниками, зменшенням кількості орних земель, дефіцитних джерел чистої води та кліматичними змінами. Щоб мати достатньо продуктів в найближчі роки, це вимагатиме цілісного підходу, що включає прогресивні рішення та інновації. Обробка насіння - один із способів стримання шкідників та хвороб рослин з мінімізацією впливу на довкілля [24].

Підприємство чітко розуміє власні переваги над конкурентами і з іншої сторони намагається нівелювати сильні сторони конкурентів перед ним.

Ринок засобів захисту рослин оцінювався в 48,8 млрд. дол. США у 2018 р., і очікується, що до 2024 р. Він сягне 57,7 млрд. дол. США, що на 3,1% за прогнозний період (2019 - 2024). На сьогодні сегмент гербіцидів становить найбільшу частку ринку (36%). Очікується, що цей сегмент збереже свої позиції до 2024 року завдяки широкомасштабному

впровадженню стійких до гербіцидів культур у Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Африці, Північній і Південній Америці. Зростаюче населення, скорочення площі орних земель і бажання досягти продовольчої безпеки є основними напрямками діяльності для всіх країн, і ці фактори сприяють підвищенню попиту на сільськогосподарську продукцію, збільшуючи темпи зростання промисловості пестицидів у всьому світі [26].

Global Protection Chemicals Market Summary

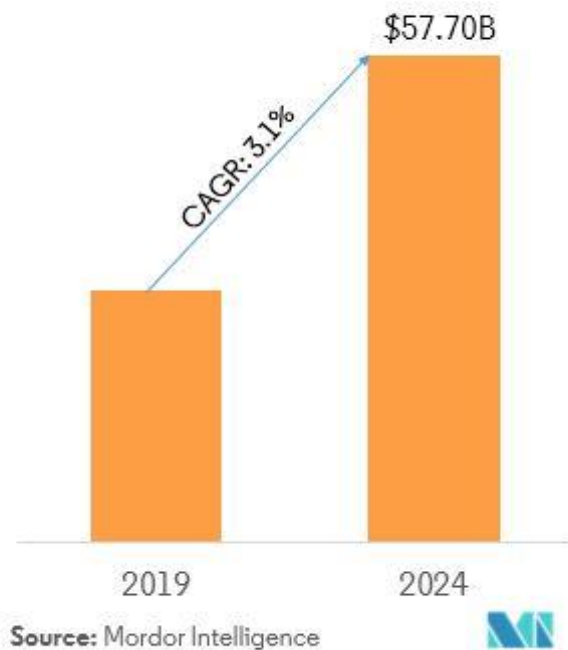


Рис. 2.1. Прогноз зростання ринку. Джерело: [26]

Населення у світі зростає в геометричній прогресії, і люди сприяють світовому попиту на продукти харчування. За даними Департаменту населення США, чисельність населення світу за останні 100 років зросла майже в чотири рази, і, за прогнозами, до 2050 року вона сягне 9,2 мільярда доларів [26].

Очікується, що до 2030 року сільськогосподарські угіддя на душу населення зменшаться до 1800 м<sup>2</sup> з 2200 м<sup>2</sup> у 2005 році. Різні шкідники сільськогосподарських культур сприяють втраті врожаю, що призводить до глобальної втрати врожаю 10-16% щорічно. Хоча нові технології рослин

постійно розробляються для боротьби з нападами шкідників, вони також впливають на розвиток шкідників [26].

Найбільш домінантним регіональним ринком є Азіатсько-Тихоокеанський регіон [26].

Такі культури як рис, соя, пшениця, ячмінь, фрукти та овочі, вирощуються у великій кількості у цьому регіоні, який має дуже високий рівень використання пестицидів. Наприклад на невелике населення і площу земель, Японія була значним ринком для хімічних засобів захисту рослин, займаючи частку 16% від загального ринку Азії і Тихоокеанського регіону в 2017 році. у світі прибіл. 12 кг / га. В Індії синтетичні пестициди широко використовуються для зменшення 45% валової втрати сільськогосподарських культур через зараження шкідниками та хворобами. Основними факторами, що впливають на індійський ринок, є підвищений попит на продовольчі зерна, обмежена доступність орних земель, а також збільшення експорту

Crop Protection Market - Growth Rate by Region (2018)



[26].

Рис. 2.2. Попит на засоби захисту рослин. Джерело: [26]

## 2.2. Аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності

На сьогоднішній день стан матеріально-технічної бази підприємства відповідає нормам успішної конкуренції у сегменті засобів захисту

рослин(ЗЗР), як на внутрішньому ринку так і за кордоном це запорука діяльності науково-технічного відділу головної компанії. Де постійно ведуться розробки для покращення всіх етапів виробництва.

Підприємство має завод з виробництва насіння в селі Стасі Полтавської області. Тут встановлено найсучасніше обладнання, який є одним із найсучасніших виробничих заводів цього сегменту діяльності у Європі [27].

Інвестиції в будівництво та розширення склали 55 млн. дол. США. Завод розпочав свою діяльність у 2013 році. Це один з багатьох інвестицій компанії, спрямованих на підтримку розвитку місцевого товарного виробництва нового насіння кукурудзи, пшениці та соняшнику і головне встановлено обладнання що дозволяє виробляти новітні ЗЗР під маркою «Pioneer», «Brevant», «Corteva agriscience». Це сприяє підвищенню продуктивності та ефективності вирощування таких культур українськими фермерами [27].

Безумовно, перевагою є те, що такий потужний завод був побудований і введений в експлуатацію в короткі терміни. На даний момент вона здатна задовольнити внутрішній попит України на дві третини для кукурудзи з брендом Pioneer і до третини в наступному сезоні для насіння соняшнику Pioneer з тенденцією до подальшого зростання [27].

Однією з головних завдань Дюпон-Україна є досягнення прибуткового зростання, щоб постійно збільшувати вартість підприємства та підтримувати компанію як діюче підприємство. Економічне планування та управління компанією відбувається в рамках сегментів. Постійний моніторинг розвитку бізнесу доповнює процес планування та управління, а ключове управління та показники ефективності регулярно оновлюються. Цей процес також передбачає реалізацію стратегічних цілей та прийняття контрзаходів у разі відхилення від бюджету. Крім того, Правління використовує цільові показники та показники ефективності, щоб керувати стабільним вирівнюванням компанії.

Основними параметрами в управлінні економікою в рамках групи Дюпон-Україна на операційному рівні є показники продажів, прибутків і пов'язаного капіталу, що, отже, також суттєво впливає на короткострокову змінну компенсацію.

Зростання вимірюється, в першу чергу, з точки зору зміни обсягу продажів.

**Таблиця 2.1. Фінансово-економічні результати підприємства.**

Показник, млн. дол. США	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Δ X	T'	Δ X	T'
Чистий обсяг продажів	46,769	34,943	35,015	-11,8	-25,3	0,1	0,2
Валовий дохід	25,045	23,187	23,633	-1,9	-7,4	0,4	1,9
Собівартість реалізованих послуг	21,045	11,756	11,382	-9,3	-44,1	-0,4	-3,2
Витрати	19,143	18,088	17,478	-1,1	-5,5	-0,6	-3,4
Фінансовий результат до оподаткування	6,267	6,415	9,625	0,1	2,4	3,2	50,0
Податок на прибуток	2,254	1,589	1,531	-0,7	-29,5	-0,1	-3,7
Чистий прибуток	4,013	4,826	8,094	0,8	20,3	3,3	67,7

Складено автором

Чистий обсяг продажів зменшився у 2017 році на 11,8 млн. дол. США, 25%, 2018 рік не показав відчутних змін в обсязі реалізації і змінився всього на 0,2%. Це пояснюється тим що «Дюпон-Україна» перейшла на продаж продукції з меншою собівартістю заради збільшення прибутку, що і підтверджує вартість реалізованої продукції, яка скоротилася на (44,1%) 9,3 млн. дол. США у 2017 році та на (3,2%) 0,4 млн. дол. США у 2018 році.

Витрати на реалізацію зменшувалися протягом аналізованого періоду на (5,5%) 1,1 млн. дол. США у 2017 та на (3,4) 0,6 млн. дол. США у 2018 році відповідно.

Податкові зобов'язання зменшилися на 29,5% та 3,7% млн. дол. США у 2017 та 2018 роках.

За даними 2016 - 2018 рр. «Дюпон-Україна» реалізувала продукції на суму млн. дол. США.

Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт покриття – відношення оборотних активів до зобов'язань Розраховується за формулою:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$2016: K_{\text{покр.}} = \frac{23,821}{31,492} = 0,76$$

$$2017: K_{\text{покр.}} = \frac{30,447}{31,804} = 0,95$$

$$2018: K_{\text{покр.}} = \frac{30,073}{24,633} = 1,22$$

Норма значення є знаходження в межах «1-3» Як видно з розрахунків то за 16-17 спостерігається невідповідність до норм, але присутній факт зростання показника і у 2018 році він почав відображати економічну ефективність розрахунку за поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - показує здатність компанії швидко розраховуватися за короткочасними зобов'язаннями. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи - виробничі запаси - товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$2016: K_{\text{ш. л.}} = \frac{23,821 - 8,550}{31,492} = 0,48$$

$$2017: K_{\text{ш. л.}} = \frac{30,447 - 8,408}{31,804} = 0,69$$

$$2018: K_{\text{ш. л.}} = \frac{30,073 - 6,550}{24,633} = 0,95$$

Оптимальне значення: «0,5-1». Згідно з отриманих результатів бачимо, що лише у 2016 році показник перебував трішки нижче норми , а наступні роки характеризуються стабільним показником та його зростанням.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє скільки поточних зобов'язань здатна погасити компанія та розраховується:

$$K_{a.l.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$2016: K_{a.l.} = \frac{6,890}{31,492} = 0,21$$

$$2017: K_{a.l.} = \frac{9,089}{31,804} = 0,29$$

$$2018: K_{a.l.} = \frac{8,134}{24,633} = 0,33$$

Нормативне значення «0,1-0,2». Показники за три роки мають нормативне значення та демонструють тенденцію зростання, що характеризує компанію як вчасного платника за боргів.

Чистий оборотний капітал характеризує спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

$$K_{ч.об.к.} = \text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.4)$$

$$2016: K_{ч.об.к.} = 23,821 - 31,492 = -7,671$$

$$2017: K_{ч.об.к.} = 30,447 - 31,804 = 1,357$$

$$2018: K_{ч.об.к.} = 30,073 - 24,633 = 5,44$$

Динаміка зміни показника за три роки зображена рис. 2.1.

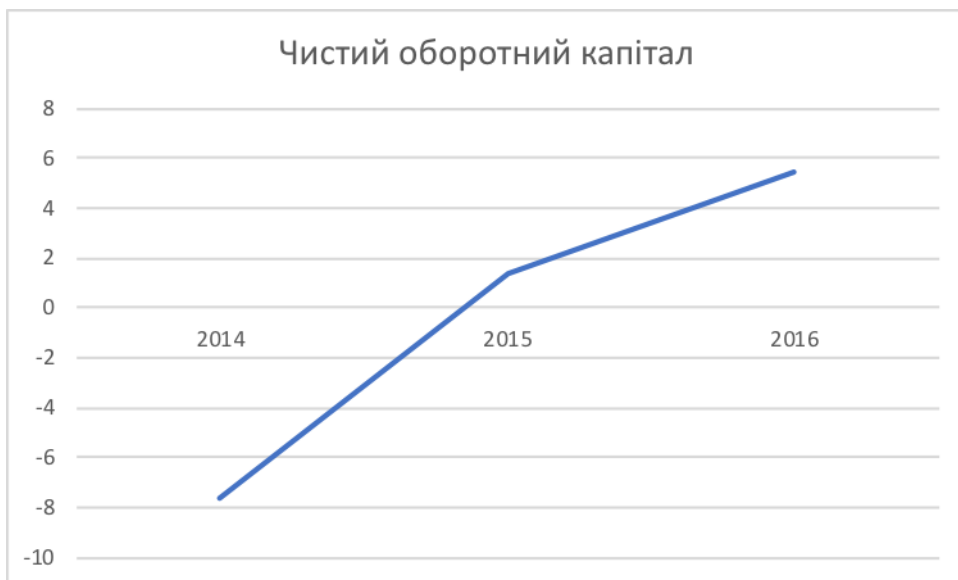


Рис.2.3. Зміна чистого оборотного капіталу.

[Складено автором на основі табл. 2.2]



Згідно з розрахунків негативним є значення лише за 2016 рік через низьку вартість оборотних активів проте за наступні роки характеризуються збільшенням, що є наслідком успішної діяльності компанії в цілому.

**Таблиця. 2.2. Аналіз показників ліквідності**

Показник	2016	2017	2018	Відхилення		Т	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт покриття	0,76	0,95	1,22	0,19	0,27	0,25	0,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,69	0,95	0,21	0,26	0,44	0,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,29	0,33	0,08	0,04	0,38	0,14
Чистий оборотний капітал	-7,67	1,36	5,44	9,03	4,08	1,18	3,00

Складено автором

Жоден із вище розрахованих показників не має тенденції до зменшення та характеризуються стійким зростанням зокрема чистий оборотний капітал, що у 2018 році зріс у 3 рази в порівнянні з попереднім, що дозволяє зробити висновок, що ліквідність підприємства зростає з кожним роком.

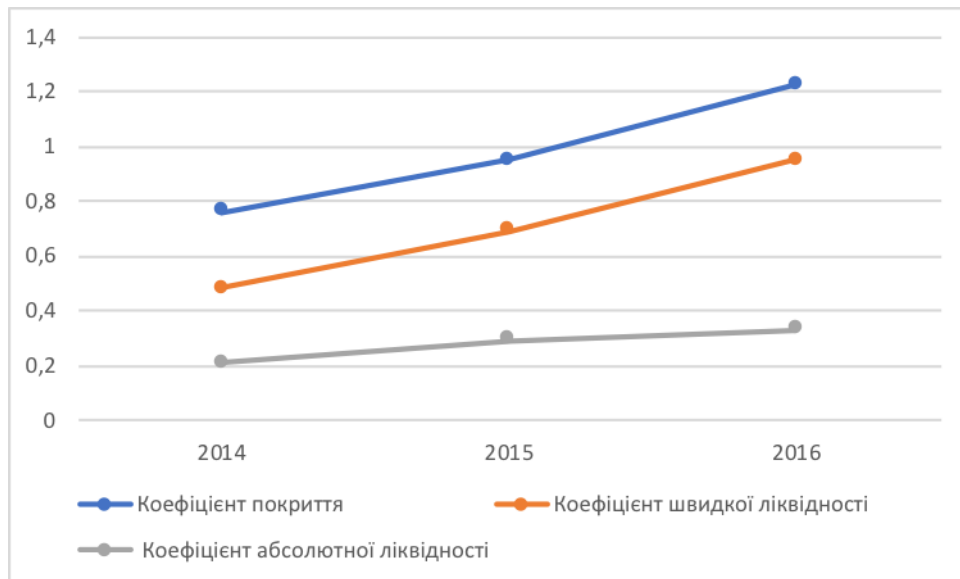


Рис.2.4. Зміна показників ліквідності

[Складено автором на основі табл. 2.2]

Для оцінки фінансової стійкості розраховуються коефіцієнти автономії, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу.

Показник фінансової автономії – важливість цього показника в тому, що він дозволяє відобразити скільки активів підприємства компанія у змозі оплатити. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно під – ва}} \quad (2.5)$$

$$2016: K_{\text{авт}} = \frac{50,096}{73,917} = 0,68$$

$$2017: K_{\text{авт}} = \frac{51,791}{82,238} = 0,63$$

$$2018: K_{\text{авт}} = \frac{45,014}{75,087} = 0,6$$

Розрахунки показують, що компанія здатна профінансувати левову частку своїх активів, хоч і присутня тенденція до зменшення, але вона не значна.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує максимально важливу кількість власного капіталу можливо використати, щоб профінансувати необоротні активи.

$$K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

$$2016: K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{23,821}{50,096} = 4,04$$

$$2017: K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{30,447}{51,791} = 3,97$$

$$2018: K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{30,073}{45,014} = 3,85$$

Після розрахунків можна зробити висновки, що компанія має достатньо власних ресурсів для фінансування. Присутня негативна тенденція до спаду, але в цілому показники не набувають критичних значень.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами – спроможність фінансувати оборотний капітал через власні кошти. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{з.о.з.}} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (2.7)$$

$$2016: K_{\text{з}} = \frac{23,821 - 31,492}{31,492} = -0,24$$

$$2017: K_{\text{з}} = \frac{30,447 - 31,804}{31,804} = -0,04$$

$$2018: K_{\text{з}} = \frac{30,073 - 24,633}{24,633} = 0,22$$

Розрахунки показують, що компанія має високу фінансову стійкість і здатна проводити активну діяльність в умовах відсутності зовнішніх джерел фінансування лише з 2018 року, а попередні роки відображають залежність від материнської компанії. Показники відображають тенденцію до зростання.

Тенденції зміни по казникам фінансової стійкості наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.3. Показники фінансової стійкості.

Показник	2016	2017	2018	Відхилення		Т	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт автономії	0,68	0,63	0,6	-0,05	-0,03	-0,07	-0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними	-0,24	-0,04	0,22	0,18	0,20	6	6,50

засобами							
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,04	3,97	3,85	-0,07	-0,12	-0,02	-0,03

Складено автором

Зменшення показника автономії «Дюпон-Україна» пов'язано з впливом надходження коштів від компанії-власника, зміни характеризуються зменшенням всього на 7-5%. Зростання забезпеченості оборотними коштами має приріст у 6-6,5 разів, що значно покращило здатність фінансувати оборотний капітал. Їх динаміка зображена на рис. 2.4.

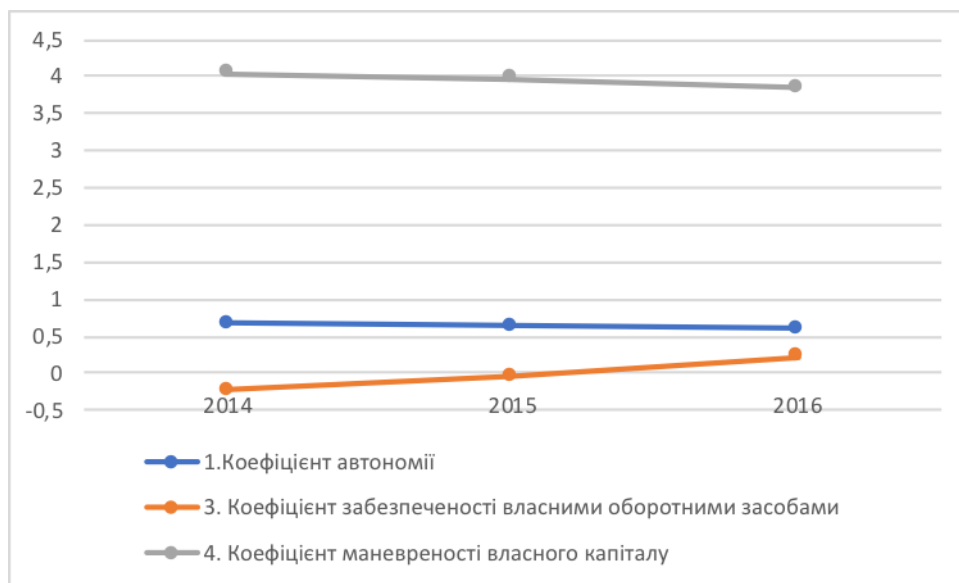


Рис. 2.5. Зміна показників фінансової стійкості.

[Складено автором на основі табл. 2.3]

### Оцінка ділової активності

Оборотність активів - показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Він відображає, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну одиницю використаних активів.

$$K_{об\ акт.} = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Підсумок балансу}} \quad (2.7)$$

$$2016: K_{об\ акт.} = \frac{46,085}{73,917} = 0,62$$

$$2017: K_{об\ акт.} = \frac{34,943}{82,238} = 0,42$$

$$2018: K_{\text{об акт}} = \frac{35,015}{75,087} = 0,46$$

За розрахунками можна зробити висновок, що підприємство має спад з 2017 року на 2017 рік про те у 18 спостерігається його збільшення, це пов'язано з меншою ефективністю використання обмежених ресурсів, але немає негативної тенденції спаду за три роки.

Показник оборотності дебіторської заборгованості – пказує кількість погашеної заборгованості дебвторів перед перед «Дюпон-Україна». Розраховується за наведеною формулою нижче.

$$K_{\text{об дб заб}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Дебіторська заборгованість}} \quad (2.8)$$

$$2016: K_{\text{об дб заб}} = \frac{25,045}{9,933} = 2,5$$

$$2017: K_{\text{об дб заб}} = \frac{23,187}{10,969} = 2,11$$

$$2018: K_{\text{об дб заб}} = \frac{23,633}{8,582} = 2,75$$

Зростання дебіторської заборгованості має нерівноміний характер спад у 2017 році, а у 2018 несе перевищення двох останній показників, що на діяльності даного підприємства має вплив на швидкості оборотів коштів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – кількість її обертів протягом одного звітнього періоду.

$$K_{\text{об.кр.заб}} = \frac{\text{Собівартість}}{\text{Кредиторська заборгованість}} \quad (2.9)$$

$$2016: K_{\text{об.кр.заб}} = \frac{21,040}{4} = 5,26$$

$$2017: K_{\text{об.кр.заб}} = \frac{11,756}{3,1} = 3,7$$

$$2018: K_{\text{об.кр.заб.}} = \frac{11,382}{2,6} = 4,4$$

Відслідковується нерівномірність у показниках спад у 2017 році, незначне підвищення у 2018, але вцілому показники знаходяться на одному рівні.

Оборотність запасів – з якою ефективністю «Дюпон-Україна» управляє власними запасами. Знаходиться за формулою нижче:

$$K_{\text{об. мат. зап.}} = \frac{\text{Собівартість}}{\text{запаси}} \quad (2.10)$$

$$2016: K_{\text{об. мат. зап.}} = \frac{21,040}{8,550} = 2,46$$

$$2017: K_{\text{об. мат. зап.}} = \frac{11,756}{8,408} = 1,39$$

$$2018: K_{\text{об. мат. зап.}} = \frac{11,382}{6,550} = 1,73$$

Зменшення показника у 2016 році зумовлюється зниженням собівартості, щое позитивним наслідком її діяльності, але у 2018 році значення показника знову зросло через зменшення запасів.

Фондовіддача – кількість виробленої продукції та скільки послуг приходить на одиницю фінансових ресурсів компанії. Розрахунок наведений за формулою нижче:

$$K_{\text{ф.}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{основні засоби}} \quad (2.11)$$

$$2016: K_{\text{ф.}} = \frac{46,085}{12,375} = 3,72$$

$$2017: K_{\text{ф.}} = \frac{34,943}{13,114} = 2,66$$

$$2018: K_{\text{ф.}} = \frac{35,015}{7,633} = 4,5$$

Як і попередні показники характеризується нестабільність у динаміці показника проте коливання спричинені більшим доходом у 2016 році, та повторне його збільшення у 2018 році через зменшення основних засобів.

Показник оборотності власного капіталу - з якою ефективністю «Дюпон-Україна» здійснює управління власним капіталом та наводить на кількість реалізованої продукції на одну одиницю залучених від власників коштів. Розраховується на формулою нижче:

$$K_{\text{об. вл. кап.}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.12)$$

$$2016: K_{\text{об. вл. кап.}} = \frac{46,085}{50,096} = 0,919$$

$$2017: K_{\text{об.вл.кап.}} = \frac{34,943}{51,791} = 0,67$$

$$2018: K_{\text{об.вл.кап.}} = \frac{35,015}{45,014} = 0,77$$

Падіння показника у 2017 є наслідком зменшення доходу компанії у порівнянні з попереднім роком. Відповідно його зростання спричинене зменшенням власного капіталу.

Підсумки розрахунків показників, їх зміни та відношення наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.4. Оцінка ділової активності.

Показник	2016	2017	2018	відхилення		Т, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,62	0,42	0,46	-0,20	0,04	-32	10
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,26	3,37	4,4	-1,89	1,03	-36	31
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,5	2,11	2,75	-0,39	0,64	-16	30
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,46	1,39	1,73	-1,07	0,34	-43	24
Фондовіддача	3,72	2,66	4,5	-1,06	1,84	-28	69
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,919	0,67	0,77	-0,25	0,10	-27	15

Складено автором

Зменшення доходу «Дюпон-Україна» на 11 млн. дол. США у 2017 році зумовило падіння показника на 32%.

Зменшення кредиторської заборгованості у 2017 на 0,9 млн. дол. США та 2018 на 0,5 млн. дол. США зумовило зменшення на 36% у 2017р, причиною росту у 2018 році є паралельне зменшення собівартості. Компанія не має чіткої політики щодо регулювання дебіторської заборгованості і тому зменшення показника у 2017 році є наслідком зниження клієнтів дебіторів на 16%, у 2018 є зворотній приріст на 30%.

Зменшення показника оборотності матеріальних запасів на 43% зумовлено зниженням собівартості на 8 млн. дол. США у 2017р. Приріст на 24% зумовлений зниженням запасів на 1,9 млн. дол. США у 2018.

За зниження фондівддачі у 2017 році на 28% відповідав показник доходу від реалізації, а 2018 році зменшення основних засобів, що зумовило зростання на 69%.

На 27% у 2017 зменшення оборотності власного капіталу як і фондівддача зумовлені падінням доходу, а у 2018 приріст на 15% через зменшення власного капіталу.

Загалом тенденція зменшення відслідковується по всім казникам у 2017 році та їх зростання у наступному календарному році. Їх зменшення та падіння зображені на рис. 2.6.

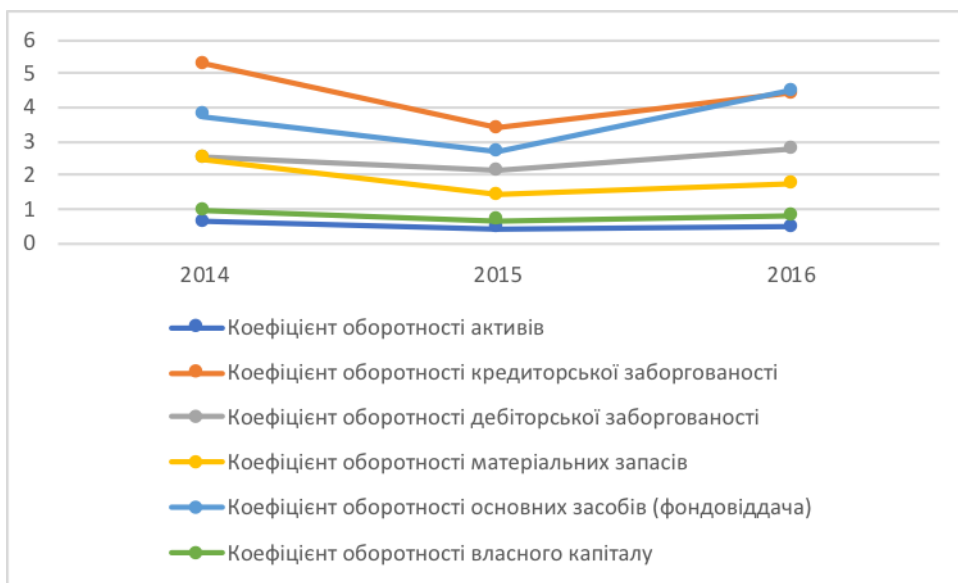


Рис.2.6. Оцінка ділової активності

[Складено автором на основі табл. 2.4]

### Рентабельність.

Рентабельність – з якою ефективністю компанія використовує активи для досягнення прибутку. Розраховується за формулою наведену нижче:

$$K_{\text{рент. акт.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Середньорічна величина активів}} \quad (2.13)$$

$$2016: K_{\text{рент. акт.}} = \frac{6,267}{73,917} = 0,085$$

$$2017: K_{\text{рент. акт.}} = \frac{6,415}{76,24} = 0,084$$

$$2018: K_{\text{рент. акт.}} = \frac{9,625}{77,02} = 0,125$$



За результатами обчислення є те що компанія зниження показника у 2017 році, але він збільшився у наступному хоча і не досягнув значення 2016 року.

Рентабельність власного капіталу – з якою ефективністю власний капітал використовується, скільки прибутку приходить на одну одиницю грошових коштів. Розраховується за формулою наведеною нижче:

$$K_{\text{рент.вл.кап.}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічний капітал}} \quad (2.14)$$

$$2016: K_{\text{рент.вл.кап.}} = \frac{4,110}{50,096} = 0,082$$

$$2017: K_{\text{рент.вл.кап.}} = \frac{4,531}{51,791} = 0,087$$

$$2018: K_{\text{рент.вл.кап.}} = \frac{7,336}{45,014} = 0,16$$

За результатами обчислення бачимо тенденцію зростання коефіцієнту, що показує відносне збільшення чистого прибутку і характеризує здатність до збільшення прибутку власникам.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{рент.діял.}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Чиста виручка}}$$

$$2016: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{4,110}{46,085} = 0,089$$

$$2017: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{4,826}{34,943} = 0,138$$

$$2018: K_{\text{рент.діял.}} = \frac{8,094}{35,015} = 0,23$$

Отже, за результатами розрахунків відображається тенденція зростання економічної ефективності діяльності за три роки.

Рентабельність продукції — економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Визначається як

відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції. ... операційний прибуток; прибуток до виплати процентів і податку на прибуток

$$K_{\text{рент.прод.}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість}} \quad (2.15)$$

$$2016: K_{\text{рент.прод.}} = \frac{4,110}{21,04} = 0,2$$

$$2017: K_{\text{рент.прод.}} = \frac{4,826}{11,756} = 0,41$$

$$2018: K_{\text{рент.прод.}} = \frac{8,094}{11,382} = 0,71$$

Висновком є те що рентабельність продукції так само як і діяльність має тенденцію зростання показника.

Таблиця 2.5. Показники рентабельності.

Показник	2016	2017	2018	Відхилення		Т, %	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Коефіцієнт рентабельності активів	0,085	0,084	0,125	-0,001	0,041	-0,012	0,488
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,082	0,087	0,16	0,005	0,073	0,061	0,839
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,089	0,138	0,23	0,049	0,092	0,551	0,667
Коефіцієнт рентабельність продукції	0,2	0,41	0,71	0,21	0,3	1,050	0,732

Складено автором

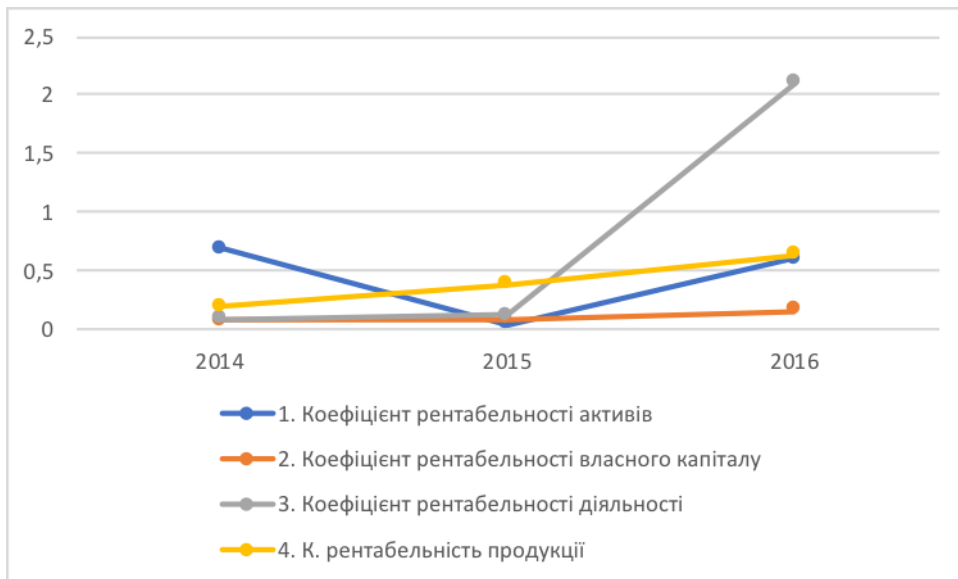


Рис.2.7. Зміна показників рентабельності

[Складено автором на основі табл. 2.5]

### 2.3. Виокремлення проблемних аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства

SWOT аналіз компанії «Дюпон-Україна». Сильні та слабкі сторони ключових факторів успіху.

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування, який працівники компанії можуть використовувати для аналізу ситуаційного стану компанії. Це важливий метод для розуміння нинішніх сильних (S), слабкості (W), можливостей (O) та загроз (T), з якими стикається Дюпон-Україна у своєму поточному бізнес-середовищі.

Дюпон-Україна є однією з провідних фірм у своїй галузі. Компанія зберігає свою домінуючу позицію на ринку, критично аналізуючи та переглядаючи SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це інтерактивний процес і вимагає ефективної координації між різними підрозділами компанії, такими як - маркетинг, фінанси, операції, інформаційні системи управління та стратегічне планування.

Підприємство чітко розуміє власні переваги над конкурентами і з іншої сторони намагається нівелювати сильні сторони конкурентів перед ним.

Таблиця 2.6. SWOT аналіз компанії «Дюпон-Україна»

Зовнішнє середовище      Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Вихід на нові ринки для реалізації	1. Зростання якості продукції конкурентів
	2. Прогнозоване світове зростання попиту	2. Валютні коливання
	3. Збільшення обсягу реалізації	3. Попит на продукцію носить сезонний характер
	4. Урядові угоди	4. Збільшення конкуренції з боку вітчизняних виробників
	5. Екологічна політика	5. Зростання контрафактної та низькоякісної продукції
<b>Сильні сторони</b>	<b>СіМ</b>	<b>СіЗ</b>
1. Входить в п'ятірку лідерів сегменту		
2. Глобальна мережа постачання		
3. Міжнародні стандарти якості		
4. Високий рівень задоволеності клієнтів		
5. Гарна репутація серед клієнтів		
6. Надійні постачальники продукції		
7. Нижча собівартість у порівнянні з конкурентами		
<b>Слабкі сторони</b>	<b>СЛіМ</b>	<b>СЛіЗ</b>
1. Відсутність власних каналів збуту		
2. Прогнозування попиту		
3. Відсутність постійних партнерів на перевезення вантажу		
4. Невелика кількість постачальників		
5. Відсутність власного виробництва		

Згідно таблиці можна виокремити проблему: відсутність власних каналів збуту. Її рішення може налагодити власну мережу поставок та в майбутньому призведе до розширення спектру зовнішньої діяльності компанії. Прогнозування попиту здійснюється на основі звітності про реалізацію інших партнерств, що мають певну затримку і тим самим втрачається час на реакцію і згодом на реалізацію. Невелика кількість постачальників нівелюється їхньою надійністю.

Підприємство чітко розуміє власні переваги над конкурентами і з іншої сторони намагається нівелювати сильні сторони конкурентів перед ним.

PEST-аналіз – виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів, що впливають та діяльність компанії.

Політичні:

- Вибори президента (новий президент не відобразив чіткого курсу розвитку України в СГ)
- Вибори Верховної Ради (незабаром вибори до парламенту, що можливо зумовлюватиметься негативним впливом у боротьбі за владу)
- Рівень корупції (Україна займає провідні місця в розвитку корупції)
- Податкова політика У країнах, що розвиваються, законодавство змінюється частіше. Сама назва "з'являються або розвиваються" свідчить про те, що держави все ще шукають баланс регуляторних норм, в адміністративних і обмежувальних заходах.
- Вірогідність розвитку військових дій (конфлікт на сході ще не вичерпаний)

Економічні:

- Динаміка ВВП (Світовий банк погіршив прогноз зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) України у 2019 році з 2,9 до 2,7%.) [25].

- Рівень інфляції (Світовий банк прогнозує зниження інфляції в Україні в 2019 році до 6,8%, у 2020 році до 6,0% і в 2021 році до 5,4%. У 2018 рік інфляція склала 9,8% [25].

- Курс гривні (поступово зменшується)
- Зниження купівельної спроможності споживачів, кредити в Україні є досить дорогими для українських фермерів, а в ідеалі прибутковість бізнесу повинна покривати відсоткову ставку залучених коштів і додаткові витрати, такі як заробітна плата, придбання машин і устаткування тощо. управління агробізнесом в Україні досить складно, навіть з його привабливістю.

#### Соціальні:

- Рівень освіти (зменшення приходу молодих кваліфікованих кадрів)
- Рівень імміграції (збільшується тенденція виїзду працездатного населення зокрема кваліфікованих працівників сг за кордон)
- Темпи росту населення (ріст населення зменшується з кожним роком)

#### Технологічні:

- Нові продукти
- Нові патенти (відбувається отримання патентів на виробництво товарів, що дозволить закрити вихід на ринок потенційним конкурентам)
- Розвиток технологій (придається велика увага до розвитку і та їх позитивний вплив на результат)
- Ступінь використання і впровадження технологій (високий і результатом є знаходження в лідерах рнку)

ТОВ «Дюпон-Україна» реалізовує продукцію виробничих підприємств материнської компанії «DowDuPont». Діяльність компанії відбувається у такій послідовності:

1. Аналіз звітності по продажам за різний період (місяць, квартал, рік і.д.)
2. Виявлення кількості нестачі продукції, що необхідна
3. Пошук підприємств, де знаходиться ця продукція
4. Знаходження компанії-перевізника
5. Узгодження термінів поставки
6. Укладання зовнішньоекономічного договору на поставку продукції.

Пошук компанії перевізника для поставки:

- У власній базі створеної за роки ведення діяльності
- Базі партнерів
- За допомогою мережі «Internet»

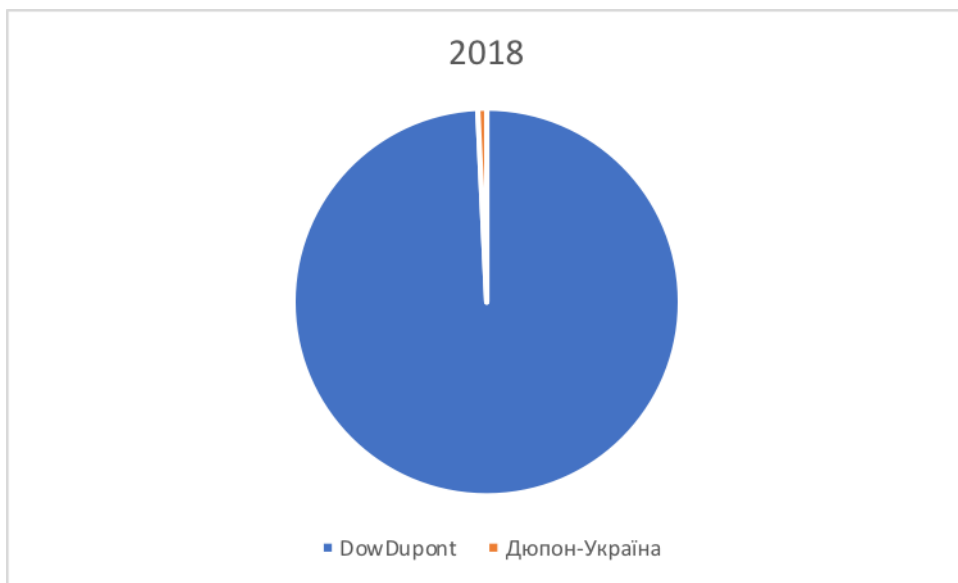


Рис. 2.8. Частка експорту продукції «Дюпон-Україна» відносно материнської компанії

[Складено автором]

**Таблиця. 2.7. Експорт продукції сільського господарства до  
провідних регіонів.**

Рік	2016	2017	2018	17/16	18/17
Одиниці вимірювання	Дол.США	Дол.США	Дол.США	%	%
Усього	26200000	25000000	25420000	-4,6%	+1,6%
Європа/Близький Схід/Африка	4716000	5780000	5880000	22,6	0,017
Північна Америка	5764000	5800000	5980000	0,6	0,031
Азіатсько- Тихоокеанський регіон	5060000	5760000	5910000	0,138	0,026
Латинська Америка	10660000	7660000	7650000	-0,281	-0,001

Складено автором

Продажі 2018 року дещо підвищилися порівняно з попереднім роком

Продажі Crop Science в 2018 зросли на 1,6%. У 2018 році до 25,42 мільйонів євро. Зниження в 2017 основному пояснюється бізнесом захисту рослин в Бразилії. Високі запаси на цьому ринку вимагали заходів для нормалізації ситуації, що, у свою чергу, призвело до негативного розвитку продажів. Коли бразильський бізнес знову набере обертів, продажі Crop Science можуть зрости на 3,0% у 2019 річному обчисленні.

Світове економічне зростання залишається сильним. У Сполучених Штатах, зокрема, ми очікуємо більшого імпульсу, ніж у 2018 році. Серед іншого, нещодавні скорочення податків повинні забезпечити економічний імпульс, посилюючи споживчі витрати. Можна також очікувати значного зростання в Європі, хоча, ймовірно, вона буде дещо нижчою, ніж у 2018 році. На відміну від цього, подальше збільшення кількості фермерських господарств має мати позитивний вплив. На ринках, що розвиваються, ми очікуємо сильного зростання на рівні попереднього року. Оскільки світова економіка залишається в хорошій формі, зростання в цих країнах має здійснюватися головним чином за рахунок експорту.

Світовий ринок захисту насіння та рослин повинен розвиватися позитивно у 2019 році (+ 3%). Основний імпульс зростання прийде від Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Європи, головним чином, через



очікуване збільшення виробництва продукції сільсько-господарства та подальше збільшення площі для посівів.

Продаж за регіонами:

– Продажі в регіоні Європа/Близький Схід / Африка покращилися до 5880000 млн. дол. США. Засоби захисту рослин розвивалися дуже позитивно, частково завдяки збільшенню попиту та впровадженню нових продуктів. З іншого боку, підвищення конкурентного тиску призведе до зниження рівня цін, що позначиться на зальному прибутку від реалізації.

– У регіоні Північної Америки ми збільшили продажі до 2,772 млн. дол. США. Ми зареєстрували двозначні темпи зростання бізнесу, з високими прибутками від продажів захисту олійного ріпаку / канолі - через збільшення внаслідок збільшення його обсягу виробництва. Пестициди для зернових культур також розвивалися дуже позитивно через збільшення попиту на продукти для захисту сої та пшениці. Також було зафіксовано збільшення кількості продажів засобів рослин для плодовитих дерев.

– Продажі в Азії/Тихоокеанському регіоні збільшилися у 2018 році. У річному обчисленні до 5800000 млн. дол. США. Ефективність бізнесу була заохочуючою, особливо в Південно-Східній Азії, головним чином за рахунок запуску нових продуктів у Китаї та Японії.

– Обсяг продажів в Латинській Америці зменшився у 2018 році. До 7660000. Це зниження пояснювалося поверненням продуктів захисту рослин та зниженням продажів у каналі розподілу для нормалізації виробничих запасів у Бразилії. Зниження цін також мало ефект але було збільшення загальний обсяг продажів в інших країнах Латинської Америки.

**Табл. 2.8. Реалізація продукції засобів захисту рослин за видами.**

	2016	2017	2018	Зміни	
Од. вимірювання	Дол. США	Дол. США	Дол. США	%	%
Захист рослин	26200000	25000000	25420000	-4,6	+0,4
Гербіциди	6550000	6250000	6355000	-2,6	-1,3
Фунгіциди	11790000	11250000	11439000	-1	1,7
Інсектициди	7860000	7626000	7626000	-1	

Складено автором

Загалом, глобальний ринок захисту насіння та рослин в 2018 році дещо зменшився приблизно на 4,6%. У той час як попит на високоякісні насіння збільшився, продажі засобів захисту рослин стагнули по всьому світу. Позитивний приріст у 2017 році прийшов з регіонів Північної Америки та Східної Європи. Обсяги ринку в Латинській Америці знизилися внаслідок високих запасів продуктів захисту рослин та несприятливих макроекономічних умов у Бразилії, що і зумовило зменшення обсягу продажів. Ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону також скоротився, в першу чергу, внаслідок високої конкуренції.

Ринки у потенціалі і привабливості відрізняються за економічними, географічними, демографічними факторами. Що саме мається на увазі продукція засобів захисту рослин має різну необхідність відносно регіону. Як наводилося вище то найпривабливішим регіоном є азіатсько-тихоокеанський відносно ринку Європи та Америки. Хоча за результатами реалізації бачимо, що за більшої привабливості результати не мають кардинальних відмінностей.

Ринок хімічних речовин для захисту рослин дуже консолідований, з різними малими та середніми компаніями та декількома великими гравцями, що призводить до жорсткої конкуренції. Більшу частину ринку займають ці основні гравці, а саме: «Syngenta», «Дюпон-Україна», «BASF», «FMC», і «DowDuPont». Компанії конкурують не тільки з точки зору якості та просування продукції, але й зосереджуються на стратегічних заходах, таких як злиття та поглинання, щоб отримати більшу частку ринку.

За 2018 рік ці компанії реалізували продукції з засобів захисту рослин на суми:

- «Syngenta» - 6,1 млрд. дол. США;
- «Bayer» - 6,5 млрд. дол. США;
- «BASF» - 3,2 млрд. дол. США;
- «Dow-DuPont» - 3,4 млрд. дол. США;
- «FMC» - 1,5 млрд. дол. США;

**Таблиця 2.9. Продажів компанії «Syngenta» на ринку засобів захисту рослин у 2016-2018рр.**

Рік	2016	2017	2018	Відхилення %	
				17/16	18/17
Продажі	5500000000	5200000000	6100000000	-5	17
Європа/Близький Схід/Африка	9900000000	1404000000	1708000000	42	22
Північна Америка	1210000000	1456000000	1647000000	20	13
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1650000000	1040000000	1342000000	-37	29
Латинська Америка	1650000000	1300000000	1647000000	-21	27

Складено автором

Згідно даних наведених у таблиці бачемо, що підприємство «Syngenta» в регіонах: Європа, Близький Схід, Африка та Північна Америка має приріст реалізації продукції по кожному році від 13% до 42%, в Латинській Америці зменшення пов'язано з негативними умовами ведення сільського господарства, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні пов'язано зі збільшенням конкуренції з боку вітчизняних виробників. Проте у 2018 році їм вдалося стабілізувати положення.

**Таблиця 2.10. Продажів компанії «Bayer» на ринку засобів захисту рослин у 2016-2018рр.**

Рік	2016	2017	2018	Відхилення%	
				17/16	18/17
Продажі	5800000000	5300000000	6500000000	-9	23
Європа/Близький Схід/Африка	1 044 000 000	1431000000	1820000000	37	27
Північна Америка	1 276 000 000	1484000000	1755000000	16	18
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1 740 000 000	1060000000	1430000000	-39	35
Латинська Америка	495 000 000	325 000 000	444 690 000	-34	37

Складено автором

Тенденція зниження прожачів у Латинській Америці та Азіатсько-Тихоокеанському регіонах подібно до компанії «Syngenta», компанія «Bayer» теж спромоглася нивелювати негативні продажі в Латинській Америці і звела показник зменшення обсягу у 2017 до 9% і 2018 році наростила продажі до 200 000 000 млн. дол США у порівнянні з 2016 роком.

**Таблиця 2.11. Продажів компанії «BASF» на ринку засобів захисту рослин у 2016-2018рр.**

Рік	2016	2017	2018	Відхилення%	
				17/16	18/17
Продажі	3 100 000 000	2 800 000 000	3 200 000 000	-10	14
Європа/Близький Схід/Африка	558 000 000	756 000 000	896 000 000	35	19
Північна Америка	682 000 000	784 000 000	864 000 000	15	10
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	930 000 000	560 000 000	704 000 000	-40	26
Латинська Америка	930 000 000	700 000 000	864 000 000	-25	23

Складено автором

Зниження обсягів у 2017 році на 10 в повній мірі відповідальні регіони Азіатсько-Тихоокеанського та Латинської Америки, де продажі впали на 40% і 25% відсотків відповідно, але наступні роки не набули негативної тенденції і компанія отримала приріст у розмірі 100 000 000 дол. США, що становило 14%

**Таблиця 2.12. Продажів компанії «Dow-DuPont» на ринку засобів захисту рослин у 2016-2018рр.**

Рік	2016	2017	2018	Відхилення%	
				17/16	18/17
Продажі	3 100 000 000	2 900 000 000	3 400 000 000	-6	17
Європа/Близький Схід/Африка	558 000 000	783 000 000	952 000 000	40	22
Північна Америка	682 000 000	812 000 000	918 000 000	19	13
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	930 000 000	580 000 000	748 000 000	-38	29
Латинська Америка	279 000 000	175 000 000	233 280 000	-37	33

Складено автором

Як і попередні компанії має такі ж причини падіння обсягу на 6%, але завдяки неочікуваному успіху в Європейському регіоні вдалося покращити власний результат, аступний рік характеризувався ли приростом.

**Таблиця 2.13. Продажів компанії «FMC» на ринку засобів захисту рослин у 2016-2018рр.**

Рік	2016	2017	2018	Відхилення%	
				17/16	18/17
Продажі	1 200 000 000	1 000 000 000	1 500 000 000	-17	50
Європа/Близький Схід/Африка	216 000 000	270 000 000	420 000 000	25	56
Північна Америка	264 000 000	280 000 000	405 000 000	6	45
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	360 000 000	200 000 000	330 000 000	-44	65
Латинська Америка	360 000 000	250 000 000	405 000 000	-31	62

Складено автором

Тенденція до зменшення присутня по кожному регіоні, що відобразилося у загальному падінні прибутку компанії. Але тенденція не продовжилася на наступні роки і ринкове положення стабілізувалося.

Оцінку зовнішньоекономічної діяльності представництва «DowDuPont» «Дюпон-Україна» через зіставлення з її найбільшими конкурентами за показниками: обсягу продажів, валовим доходом, чистим прибутком і т. д. є недоцільним так як воно буквально поступається їм за розмірами і вище перелічені показники будуть нижчими. Тому оцінку ефективності варто провести на основі результатів діяльності.

Компанія отримує прибуток від своєї діяльності, що і є основним показником ефективності і решта показників будуть це підтверджувати. Але вартість їх оцінки полягають у відображенні тенденцій зменшення чи зростання ефективності.

Для загальної оцінки експортної діяльності «Дюпон-Україна» знайдемо економічну ефективність загального експорту, розрахунок якого наведено у формулі нижче:

$$E_{\text{екс.}} = \frac{\text{Виручка від експорту}}{\text{Повні витрати на експорт}}$$

$$2016 \text{ р.: } E_{\text{екс.}} = \frac{26,2}{7,4} = 3,54$$

$$2017 \text{ р.: } E_{\text{екс.}} = \frac{25}{7,1} = 3,52$$

$$2018 \text{ р.: } E_{\text{екс.}} = \frac{25,42}{7} = 3,63$$

З розрахунків можна зробити висновок, що негативних тенденцій не відбувається, незначне зниження у 2017 пов'язано зі зміною цінового сегменту, а у 2018 спостерігається приріст показника на 3% в першу чергу через зниження витрат на реалізацію.

Розрахунок впливу факторів наведених в таблиці на показники ефективності експорту буде на прикладі виду продукту: гербіцид.

Таблиця 2.14. **Фактори впливу на експорту гербіцидів**

Фактори	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Обсяг експорту тис.шт.	120	118	118,5
Ціна одиниці, дол. США	82	81	78
Собівартість одиниці дол. США	20,5	20,4	20,3
Виручка від реалізації млн. дол. США	9,840	9,558	9,243
Собівартість млн. дол. США	2,46	2,41	2,405
Витрати на експорт млн.дол. США	2,26	2,24	2,23

Складено автором

Для розрахунків впливу факторів за один звітний період необхідно скористуватися формулою:

$$E = \frac{Q_0 \times C}{Q_0 \times C + H} = \frac{\text{обсяг} * \text{ціна}}{\text{обсяг} * \text{собівартість одиниці} + \text{витрати}}$$

Але для розрахунку наприклад впливу обсягу 2017 року всі інші фактори необхідно взяти з попереднього.

1. Вплив обсягу на експортну ефективність за 2017-18 роки.

$$E = \frac{118 * 82}{118 * 20,5 + 2,26} = 1,98$$

$$E = \frac{118,5 * 81}{118,5 * 20,4 + 2,24} = 2,06$$

Збільшення обсягу на 500 од. у 2018 році гербіцидів призвело до зростання рентабельності на 4%

2. Вплив ціни на експортну ефективність за 2017-18 роки:

$$E = \frac{120 * 81}{120 * 20,5 + 2,26} = 2,07$$

$$E = \frac{118,5 * 78}{118,5 * 20,4 + 2,24} = 2,069$$

Зменшення ціни на 3 дол. США у 2018 практично не призвело до зниження ефективності продажу гербіцидів.

3. Вплив собівартості на ефективність експорту за 2017-18 роки:

$$E = \frac{120 * 82}{120 * 20,4 + 2,26} = 2,08$$

$$E = \frac{118 * 81}{118 * 20 + 2,24} = 2,09$$

Зменшення собівартості на 0,4 дол. США у 2018 році призвело до збільшення ефективності на 1%

4. Вплив експортних витрат на його ефективність за 2017-18 роки:

$$E = \frac{120 * 82}{120 * 20,5 + 2,24} = 2,06$$

$$E = \frac{118 * 81}{118 * 20,4 + 2,23} = 2,09$$

Зменшення витрат експорту на 10 000 дол. США у 2018 році призвело до зростання ефективності на 2%

Крім ціни зміна інших факторів позитивно вплинули на ефективність експортної діяльності, що говорить про доцільність прийнятих рішень правлінням компанії «Дюпон-України».

Реалізація товарів зумовлює співпрацю та відношення з покупцями, а об'єктом їхньої співпраці є контракти, належне їх виконання формує їхню репутацію як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Практично не існує компанії, яка змогла б виконати всі свої зобов'язання повністю або

вчасно так як є причини які неможливо прорахувати та передбачити. Частка виконання зобов'язань наведено в таблиці 2.21.

Табл. 2.15. Оцінка виконання зобов'язань «Дюпон-Україна»

Рік	Сума прострочених контрактів, шт	Сума контрактів, що підлягають виконанню, шт	Сума фактичних цін, дол США	Фактична кількість товару і, шт	Обсяг експорту фактичний, дол США	Сума планових цін, дол США	Планова кількість товару і, шт	Обсяг експорту плановий, дол США	Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді,	Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю, %
2016	4	72	240	345744	26	246	345844	26,4	5,6	98
2017	2	80	245	337,381	25	250	339,421	25,6	2,5	97,6
2018	2	84	255	338400	24,4	257	339,523	24,8	2,4	98,3

Складено автором

Як видно з таблиці відсоток виконання зобов'язань високий за три роки та відсутня тенденція до спаду, хоча їх кількість зросла.

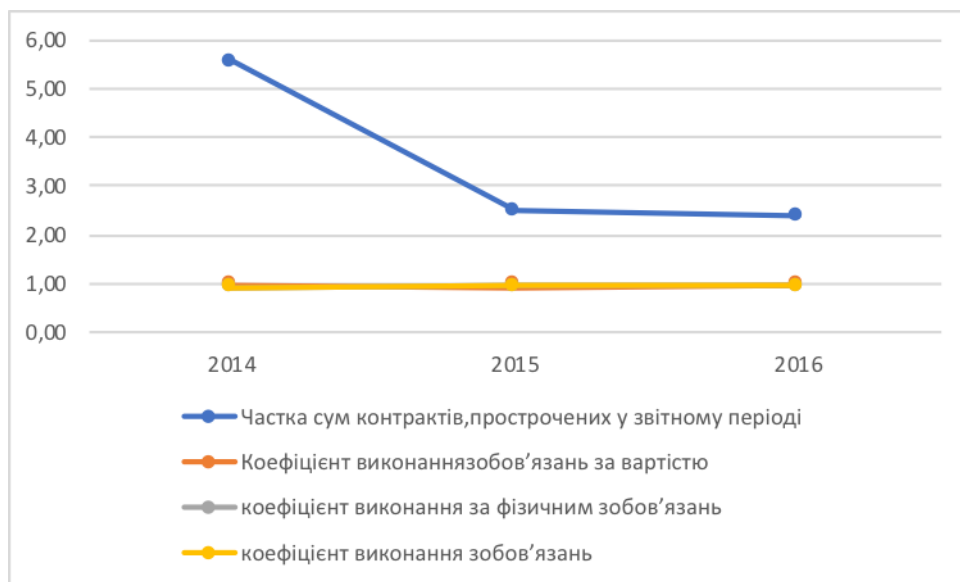


Рис.2.9. Ефективність ЗЕД

[Складено автором на основі табл. 2.15]

Для поставки продукції використовуються умови поставки «Incoterms-2010» - СІР. Строк оплати за товар через 90 календарних днів. Розрахунок відбувається у доларах США. СІР означає, що продавець передасть товар,



випущений в митному режимі експорту, названому ним перевізнику для перевезення товару до місця призначення .

Згідно базису поставки СРТ покупець бере на себе всі ризики втрати або пошкодження товару, як і інші витрати після передачі товару продавцем перевізнику, а не коли товар досягне місця призначення. Термін СРТ містить два критичних пункту, оскільки ризик і витрати переходять в двох різних місцях: ризик після завантаження товару в транспортний засіб, а витрати в місці призначення [29].

#### Обов'язки по базисних умов поставки СРТ

«Дюпон-Україна» зобов'язується оплатити витрати і фрахт, необхідні для доставки товару у вказане місце призначення, виконати експортне митне оформлення для вивезення товару з оплатою експортних мит і інших зборів у країні відправлення, однак продавець не зобов'язаний виконувати митні формальності для ввезення товару, сплачувати імпорتنі мита або виконувати інші імпорتنі митні процедури при ввезенні [29].

Термін СРТ може бути використаний під час перевезення будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення. «Перевізник» - будь-яка особа, яка на підставі договору перевезення бере на себе зобов'язання забезпечити самому або організувати перевезення товару по залізниці, автомобільним, повітряним, морським і внутрішнім водним транспортом або комбінацією цих видів транспорту. У разі здійснення перевезення в узгоджений пункт призначення декількома перевізниками, перехід ризику відбудеться в момент передачі товару першому з них [29].

Ціна СРТ означає, що контрактна ціна за товар включає в себе суму вартості самого товару, експортного митного оформлення цього товару з оплатою експортних мит і інших зборів і вартості доставки (фрахту) до місця призначення [29].

Умови поставки СРТ Інкотермс не вказують ціну за товар і спосіб оплати, не регламентують перехід права власності на товар або наслідки порушення договору. Ціна і перехід права власності повинні бути визначені в

умовах договору купівлі-продажу. Торговий термін СРТ вказує, яка зі сторін договору купівлі-продажу повинна здійснити необхідні для перевезення і митного оформлення дії, коли і де продавець передає товар покупцеві, а також які витрати несе кожна зі сторін [29].

Валютно-фінансові умови встановлюються за домовленістю сторін і прописуються в контракті. Визначення ціни відбувається на основі порівняння з конкурентами. Розрахунок відбувається шляхом банківського переказу на основі складення доручення покупцем для свого банку-кореспонденту для перерахування коштів бенефіціару.

**Таблиця. 2.16. Розподіл обов'язків продавця і покупця**

	Пакування на складі продавця	Навантаження на транспорт	Доставка до основного транспорту	Експортні формальності	Страхування основного перевезення	Навантаження на основний транспорт	Оплата основного транспорту	Розвантаження з основного транспорту	Імпортні формальності	Доставка від основного транспорту	Розвантаження на складі покупця
EXW	Пр	Пок.	Пок.	Пою.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
FCA	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
FAS	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
FOB	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пр. або Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
CFR	Пр	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пр.	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
CIF	пр.	Пр.	Пр.	Пр.	По.	Пр	Пр	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
CRT	Пр.	Пр.	Пр.	Пр	Пок.	Пр	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
CIP	Пр	Пр	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
DAT	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр. або Пок.	Пр.	Пр. або Пок.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
DAP	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пр	Пр	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.
DDP	Пр.	Пр.	Пр.	Пр	Пр.	Пр.	Пр	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.

Джерело: [31]

В залежності від географічного положення відбувається вибір виду транспорту для поставки і пошук необхідного перевізника.

**Таблиця. 2.17. Характеристика транспортування і базисних умов поставки**

Базисні умови поставки товару	Вид транспорту				
	водний	авіаційний (повітряний)	залізничний	автомобільний	комбінований
<b>СРТ</b>	+	+	+	+	+

Джерело: [31]

Розглянемо на прикладі розрахунок вартості експортованої ціни, наведений у таблиці 2.18 до ринку Японії у 2018 році. Розмір однієї партії склав 40 000 одиниць. Умова поставки СРТ. За умовами контракту встановлюється тверда ціна, що не підлягає змін в процесі поставки.

**Таблиця. 2.18. Розрахунок вартості ціни експортної продукції.**

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах СРТ: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, дол. США	70*40000	2 800 000
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи %	0,5*2 800 000	140 000
3. Митна вартість: – одиниці продукції – обсягу ЗЕО, дол. США		70 2 800 000
4. Митні збори, грн.	2,6%	
5. Мито: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, дол. США	70*0,026 1,82*40000	1,82 72 800
6. Акцизний збір: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, дол. США	0	0
7. ПДВ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, дол. США	0	0
8. Ціна відповідно до умови поставки: – Одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, дол. США	70+1,82+3,5 75,32*40000	75,32 3 012800

Джерело: [31]

Ціна одиниці продукції і партія зросли на 7,6% відповідно до умов поставки. Ціна склала 75,32 дол. США. Мито до Японії на такий тип продукції складає 2,6%. Аксцизний збір та податки не сплачуються.

Для розуміння ефективності угоди варто розрахувати наступні показники, що наведені в таблиці 2.21.

Таблиця. 2.19. Показники ефективності угоди.

№	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиниці товару з урахуванням цінових знижок.	$Цз = БЦ - ЦЗ$	БЦ – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка	$Цз = 70 - 0 = 70$ дол. США
2.	Загальна вартість партії.	$Зс = Цз * Кз$	Кз – кількість імпортованих одиниць товару	$Зс = 40000 * 60 = 2\,400\,000$ дол. США
3.	Сума можливого прибутку по партії	$Пс = (Ут * Зс) / 100$	Ут – середній рівень торговельної надбавки	$Пс = (5 * 2\,400\,000) / 100 = 120\,000$ дол. США.
4.	Сума податку на додану вартість партії	$ПДВ = (Пс * ПДВ) / 100$	ПДВ – ставка податку у відсотках	0 грн.
5.	Можлива загальна сума реалізації партії	$Рс = Зс + Пс$	-	$Рс = 2\,400\,000 + 120\,000 = 2\,520\,000$ дол. США.
6.	Скоригований рівень витрат на партію, %	$Вк = Вс - Вт + (Вк * 100) / Рс$	Вс – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт - транспортні витрати, %; Вк – конкретні витрати на транспортування партії	$Вк = 1,2 - 0,5 + (120\,000 * 100) / 2\,520\,000 = 1,17$
7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$Во = (Вк * Рс) / 100$	-	$Во = (1,17 * 2\,520\,000) / 100 = 69\,490$ дол. США
8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$Пу = Рс - Зс - Во - ПДВ$	Во – можливі витрати обігу за угодою	$Пу = 2\,520\,000 - 2\,400\,000 - 69\,490 = 50\,510$

## Продовження таблиці 2.19.

9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$Pч = Py * (100 - Sp) / 100$	Sp – ставка податку на прибуток	$Pч = 50510 * (100 - 18) / 100 = 38\,800$
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості	$Pз = (Pч * 100) / Zc$	-	$Pз = (38\,800 * 100) / 2400000 = 1,6$
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії, %	$Pr = (Pч * 100) / Pc$	-	$Pr = (1839000 * 100) / 2500000 = 1,55$

Джерело: [31]

Згідно розрахунків можна зробити висновок, що укладена угода є ефективною. Сума приблизного балансового прибутку дорівнює 50 510 дол. США. Приблизна загальна сума реалізації партії складає 2 520 000 дол. США, сума можливого чистого прибутку дорівнює 38 800 дол. США, що складає 1,6% до загальної вартості, щодо рівня чистого прибутку до суми то він складе 1,55%.

### Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дюпон-Україна» характеризує себе як успішний учасник зовнішньоекономічної діяльності. Надійні постачальники та високий рівень задоволеності клієнтів створюють передумови для успішної співпраці в швидко розвиваючомуся ринку засобів захисту рослин. Висока конкуренція з лідерами сегменту змушує постійно шукати способи скорочення витрат на реалізацію продукції, шукати нових клієнтів та партнерів. Складність в прогнозуванні попиту призводить до постійної зміни обсягу реалізації до різних регіонів спричинених різними факторами: економічними, соціальними, політичними та навіть кліматичними.

З розрахунків показників ліквідності можна спомтерігати приріст по кожному показнику у 2018 році. За показника фінансової стійкості зростання відбувається лише у коефіцієнті забезпечення власними оборотними

засобами за рахунок зменшення поточних зобов'язань. Значне підвищення ефективності ділової активності у порівнянні з 2017 роком. зростання дебіторської заборгованості говорить, що підприємство йде на зустріч своїм клієнтам. Хоча є зменшення суми реалізації продукції, але воно нівелюється зменшенням її собівартості, що дозволяє посилити цінову конкуренцію на зовнішньому ринку. Зростання чистого прибутку позитивно вплинуло на зростання рентабельності діяльності, активів. Рентабельність продукції значно зросла за рахунок зменшення собівартості.

Постійна взаємодія з материнською компанією дозволяє йти в ногу з розвитком ведення діяльності та створювати тиск на конкурентів з боку якості власної продукції.

З усіх представництв «Дюпон-Україна» є найменшою компанією, що не дозволяє конкурувати з іншими за рахунок обсягів реалізації, охоплення ринку та авторитетності як партнера.

Відсутність власної системи збуту несе як позитивні так і негативні наслідки. До позитивних можна віднести економія витрат на маркетингову діяльність, негативні за специфікою діяльності компанії доцільно здійснювати експорт до країн з меншим об'ємом ринку тим самим збільшуючи прибуток від експорту.

Відсутність власних каналів збуту вимагають рішення задля збільшення та розвитку зовнішньоекономічної діяльності, тим паче маючи за основу надійних постачальників та довіру покупців.

### РОЗДІЛ 3

#### РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

##### **3.1. Пропозиції з розробки бізнес-плану для реалізації продукції на зовнішньому ринку**

Для розвитку діяльності компанії Дюпон-Україна сформовано короткострокову ціль так як вона розкриває безпосередні і короткострокові результати, яких необхідно досягти. Вони показують швидкість, з якою повинна розвиватися організація в кожному з напрямків, а також рівень результативності, запланований на найближчі періоди. Вона полягає у досягненні зростання чистого доходу на 10%.

Розробка бізнес-плану з реалізації продукції на зовнішньому ринку.

Розпочнемо з резюме:

Загальні дані:

ТОВ «Дюпон-Україна» Розташування: вул. Спаська 30 м. Київ, Україна

01.01. 2019р.

Цілі: Вихід на нові ринки збуту продукції; збільшення експортної діяльності існуючих ринків.

Завдання: збільшення чистого прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи реалізації плану: знаходження нових партнерів (дистриб'юторів)

Продукція:

– Гербіциди: (Галера® Супер післясходовий гербіцид для контролю широкого спектру двосім'ядольних бур'янів в посівах гірчиці, ріпаку озимого та ярого; Пріма™ Швидкий ефект та широкий спектр бур'янів післясходовий гербіцид системної дії для контролю однорічних та деяких багаторічних дводольних бур'янів у посівах зернових культур та

кукурудзи; Лонтрел™ 300 післясходовий гербіцид системної дії для боротьби з однорічними дводольними та багаторічними коренепаростковими бур'янами в посівах сільськогосподарських культур) [32].

– Фугніциди (Аканто Плюс® Потенційний врожай стає досяжним! Двокомпонентний фунгіцид на основі стробілурину з вираженим фізіологічним ефектом для захисту багатьох культур; Дітан™ М-45 Контактний фунгіцид широкого спектру дії з сильною захисною активністю) [33].

– Інсектициди (Нурел® Д Інсектицид з унікальними інсектицидними та акарицидними властивостями. Застосовується на багатьох культурах проти широкого спектру сисних та листогризучих шкідників. Завдяки паровій фазі має здатність контролювати шкідників у важкодоступних місцях; Релдан™ Професійний фосфорорганічний інсектицид для контролю чисельності широкого спектру шкідників багатьох сільськогосподарських культур, а також для контролю шкідників запасів) [34].

Кожен з цих продуктів має європейський та міжнародний сертифікат реєстрації та підтвердження безпеки.

У випадку якщо товар неналежної якості по вині виробника то повернення коштів відбувається компанією через посередника. Якщо пошкодження внаслідок зберігання чи транспортування то відповідальність несе дистриб'ютор чи посередник.

Потенційними клієнтами являються фермерські господарства та одноосібні фермери, що ведуть свою діяльність для задоволення власних потреб.

Переваги продукції:

Для реалізації продукції, а зокрема входження на новий ринок, основною перевагою є собівартість, яка знизилася у результаті зміни процесу виробництва.



Основними прямими конкурентами залишаються чотири найбільші гравці цього сегменту. Як уже зазначалося світовий прогноз на тенденцію розвитку цього ринку є позитивними для цієї компанії.

Розглянемо найбільш привабливі ринки країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а саме Японію, Китай, Індію, Казахстан.

**Таблиця 3.1. Аналіз ринків збуту**

Показники	Китай	Японія	Індія	Казахстан
Рівень попиту	високий	високий	високий	високий
Ступінь задоволення попиту	90%	95%	60%	70%
Рівень конкуренції	високий	високий	високий	середній
Частка споживачів, готових купити продукцію, %	90%	95%	70%	90%

Складено автором

Експортна діяльність компаній-конкурентів, що зображена в таблиці 3.2 вносить корективи на вибір конкретного ринку реалізації продукції.

**Таблиця 3.2. Експорт до Азіатсько-Тихоокеанського регіону у 2017-2018 рр.**

Японія	Сума дол. США	«Syngenta»	«Bayer»	«BASF»	«FMC»
	2017	750 500 000	68 150 0000	12 840 0000	4 300 0000
	2018	82 555 0000	76 328 0000	13 482 0000	4 730 0000
	2018/2017 %	10	12	8	10
Китай	Сума дол. США	«Syngenta»	«Bayer»	«BASF»	«FMC»
	2017	2 525 000 000	3 492 500 000	1 209 500 000	94 800 000
	2018	2 626 000 000	3 806 825 000	1 269 975 000	96 696 000
	2018/2017, %	4	9	5	2
Індія	Сума дол. США	«Syngenta»	«Bayer»	«BASF»	«FMC»
	2017	150 000 000	243 500 000	52 000 000	80 000 000
	2018	136 500 000	219 150 000	52 200 000	67 200 000
	2018/2017, %	-9	-10	0,4	-16
Казахстан	Сума дол. США	«Syngenta»	«Bayer»	«BASF»	«FMC»
	2017	5 250 000	9 150 000	26 840 00	17 300 000
	2018	5 565 000	9 882 000	28 182 00	17 992 000
	2018/2017, %	6	8	5	4

Складено автором

Експорт до Японії. Середня вартість продукції без урахування вітчизняної ціни складає 90-110 дол. США.

Переваги ринку:

- Рівень попиту, що характеризується високим показником
- Висока платоспроможність, що характеризується додатковим зростанням продажів конкурентів на 8-12%
- Кількість потенційних споживачів готових купити продукцію
- Ціна пропонованої згідно з експортом до цієї держави продукції на 11-19% нижча за конкурентів.

Недоліки ринку:

- Високий рівень конкуренції
- Великі терміни поставки та розвантаження товару, що впливає на швидкість обороту грошових коштів.

Доцільність розширювати діяльність цього ринку відсутня, так як доведеться змінювати принципи ведення бізнесу, що нестиме за собою додаткові витрати.

Знаходження дистриб'юторів не матиме користі так як сума договору не конкурентна навіть з місцевими виробниками, що наводить на рішення відмовитися від розгляду цього ринку. Інші посередники викликають сумніви по наявності необхідних критеріїв.

Експорт до Китаю. Середня вартість продукції без урахування вітчизняної ціни складає 82-125 дол. США. збільшення продажів конкурентів від 2 до 9%.

До переваг і недоліків можна віднести ті, що були наведені до попереднього року. Ринок китаю надзвичайно не зрозумілий крім цього через постійну зміну кількості виробників та експортерів присутнє велике різноманітна кількість товарів та їх виробників, перш за все це єдиний ринок з такою величезною кількістю виробників. Ці фактори ставлять під сумніви

роширення діяльності в цій країні. Що стосується знаходження партнера то підприємство не володіє зацікавлюючою пропозицією.

Експорт до Індії. Що стосується цього ринку то негативність полягає у високій конкуренції, що підкріплено негативними кліматичними умовами, складністю ведення аграрного бізнесу низькою платоспроможністю, та низьким показником задоволеності попитом. підтвердженням цього є зниження обсягів двох виробників на 10 і 16%, іншим хоч і вдалося збільшити прибуток але це скоріше схоже на утримання позицій.

Такі тенденції жодним чином не дозволяють нам обрати цей ринок для подальшої діяльності.

Середня вартість продукції без урахування вітчизняної ціни складає 94 дол. США.

Експорт до Казахстану. Середня вартість продукції без урахування вітчизняної ціни складає 91 дол. США.

Приступивши до аналізу ринку цієї країни було відразу звернено на зростанню кількості вирощування зернових, що супроводжувалося значним перевищенням тенденції над попередніми роками. Крім того відбувається незначний приріст реалізації конкурентів від 4 до 8%.

Перш за все варто звернути увагу на рівень задоволеності попитом за величиною ринку він перший, що має показник «середній». Це перш пов'язано замалою кількістю виробників та конкурентів, що виробляють подібну продукцію. Кількість виробників, що потребують вищий за ступінь задоволення попиту. І найголовніше зниження мита з 10% до 5%.

Тому варто звернути увагу на позитивні зміни в сільському господарстві Казахстану.

Сезон 2018/19 відрізняється підвищеним попитом на казахстанське зерно з боку країн-експортерів, і, згідно з прогнозами, експорт пшениці за підсумками поточного року може скласти 5,4 млн. Тонн і стане максимальним показником за останні 7 сезонів. Цьому сприяла світова кон'юнктура і скорочення виробництва пшениці в 2018 році в Росії і Україні.

Але цей показник міг би бути ще вищим якби не втрати в 400 тис. тон зернових з них 200 тис. тон пшениці. Причина цьому є те, що не всі фермери оброблюють свої поля проти комах і це спричинило негативні результати [30].

Основні обсяги поставок казахстанського зерна здійснювалися на традиційні ринки збуту, якими є країни Середньої Азії та Афганістану [30].

Казахстан не тільки хоче закріпитися на традиційних ринках збуту, а й відкрити нові. Аналізуючи структуру експорту казахстанського зерна за напрямками, відзначається збільшення обсягів поставок в останні 2 сезони в Азербайджан і Грузію [30].

22 млн га посівна площа зернових культур у Казахстані. 80% продажів на ринку засобів захисту рослин займають експортні товари компаній «Syngenta», «BASF», «FMC». Вони експортували продукції у розмірі 1 3000 000 одиниць у 2018 році. Частка вітчизняних складає 20%.

Обсяг продукції заснований на відношенні суми реалізованої продукції до середньої ціни.

За даними конференції фермерів, кількість фермерів, які обробляють поля засобами захисту рослин складають 90% з них від шкідників 70%, що наштовхує на причину цінової пропозиції.

Кожне підприємство чи приватний власник невеликого господарства використовує засоби захисту рослин так як має на меті отримання прибутку та його максимізація тому це провокує високий рівень попиту на продукцію, що дозволить цього досягти або уникнути не бажаних витрат. Наслідком цього є висока конкуренція та частка покупців, які готові купити такий товар.

За показник «ступінь задоволення попиту» і «частка споживачів купити готову продукцію» було обрано відсоток клієнтів, що користуються відповідною продукцією. За цими показниками можна виділити дві країни Індію та Казахстан.

Індія у порівнянні з Казахстаном має мінуси у швидкості оформлення та виконанні умов поставки, що має негативний вплив на швидкість обігу

коштів та отримання прибутку. Та і за попереднім аналізом Індію довелося вилучити зі списку привабливих країн.

Продукція «Дюпон-Україна» мають міжнародні сертифікати якості продукції і їх ефективність доведена у формі відгуків фермерів та високому відсотку врожайності, і ціна складає 75 дол. США.

Далі перейдемо до розгляду Європейського регіону, до країн з високим рівнем збуту та тих, де спостерігається тенденція до зростання.

**Таблиця 3.3. Аналіз ринків збуту**

Показники	Німеччин	Франція	Польща	Румунія
Рівень попиту	високий	високий	високий	високий
Ступінь задоволення попиту	98%	975%	80%	70%
Рівень конкуренції	високий	високий	середній	середній
Частка споживачів, готових купити продукцію, %	98%	97%	80%	85%

**Таблиця 3.4. Експорт до Європейського регіону у 2017-2018 роках**

Німеччина	Сума дол. США	«Syngenta»	«Bayer»	«BASF»	«FMC»
	2017	3200000	25000000	4700000	3900000
	2018	3300000	25400000	5000000	4100000
	2018/2017 %	3	2	6	5
Франція	Сума дол. США	«Syngenta»	«Bayer»	«BASF»	«FMC»
	2017	8300000	12000000	7100000	9500000
	2018	8700000	12900000	7400000	9600000
	2018/2017, %	5	8	4	1
Польща	Сума дол. США	«Syngenta»	«Bayer»	«BASF»	«FMC»
	2017	2700000	8200000	0	0
	2018	2800000	8500000	0	0
	2018/2017, %	4	4	0	0
Румунія	Сума дол. США	«Syngenta»	«Bayer»	«BASF»	«FMC»
	2017	2200000	7700000	0	0
	2018	2250000	7700000	0	0
	2018/2017, %	2	0	0	0

Складено автором

В загальній характеристиці агропромислового комплексу цих країн можна сказати, що їм характерне зростання обсягів виробництва основних сільськогосподарських культур таких як: пшениця, кукурудза, соняшник, жито, льон, ячмінь, соя, ріпак. частково це і є причиною зростання успіху у сенсі збільшення обсягу реалізації та отриманого прибутку у цих державах.

В цілому за попереднім аналізом саме Європейський регіон гарантував цим найбільшим виробникам-конкурентам не лише стабільний прибуток, а його збільшення.

Кліматичні умови більш прогнозоваці, що дозволяє фермерам оперативніше приготуватися до створення необхідних умов для вирощування сільськогосподарських культур.

Варто детальніше розглянути результати діяльності конкурентів по кожній країні-ринку.

Розпочнемо з Німеччини. Абсолютним лідером продаж являється власне німецька компанія «Bayer», яка більш ніж вдвічі перевищує сумарні результати своїх конкурентів і спромоглася збільшити валовий дохід від реалізації до 2%. Така домінація на внутрішньому ринку перш за все пов'язана із політикою захисту власних виробників, що створює додаткові пільги для компанії. Решта експортерів також показують тенденію до збільшення обсягів реалізації, зокрема «Syngenta» на 3%, «BASF» на 5%, «FMC» на 6%.

Преваги ринку:

- рівень попиту, що зумовлений великою кількістю фермерських господарств, що мають за мету суттєве збільшення власного прибутку та забезпечення ефективності ведення вирощування культур.

- кількість потенційних споживачів;
- прогнозоване зростання попиту;

Недоліки ринку:

- перш за все це політика захисту власних виробників;
- висока конкуренція за решту попиту, що характеризується схожими результатами решти конкурентів;

- знаходження представництв корпорації.

Підсумком по ринку є складність ведення зовнішньоекономічної діяльності зумовлене перш за все недоліками, що ставить під сумнів швидкоокупності вибору вектору експорту.

Далі перейдемо до Франції, на відміну від Німеччини тут характеризується рівна конкурентна боротьба виробників, результати яких напряду залежать від ефективності ведення господарської діяльності.

Кожен з конкурентів продемонстрував збільшення валового доходу від реалізації продукції. Конкретніше: «Syngenta» на 5%, «Bayer» на 8% «BASF» на 4%, «FMC» на 1%.

Більшу частину виробництва приділяють пшениці, соняху а також технічним культурам.

Преваги ринку:

- прогнозоване зростання попиту;
- зростаюча кількість фермерів;
- політика держави щодо збільшення експорту сільськогосподарських культур.

Недоліки ринку:

- висока конкуренція;
- ціна знаходиться на тому ж рівні;
- знаходження інших представництв материнської компанії.

Підсумками щодо доцільності розширення експортної діяльності шляхом виходу на цей ринок є такі: ціна та інші представництва не дозволяють спрогнозувати позитивний дохід від діяльності.

Перейдемо до ринку Румунії. У 2016 році відбувся незначний спад за обсягами виробництва зернових через зменшення кількості фермерських господарств, що спричинило збільшення експорту і падіння продажу засобів захисту рослин. Але ситуація стабілізувалася у наступні роки і вже у 2018

конкуренти спромоглися стабілізації прибутків. Компанія «Syngenta» спромоглася навіть збільшити обсяг реалізації на 2%,

Преваги ринку:

- головним на мій погляд це відсутність на ринку двох основних конкурентів «BASF» та «FMC».
- стабілізація виробництва
- відсутність представництв корпорації

Недоліки ринку:

- встановлення нижчих цін конкурентами, заради досягнення збільшення попиту. Середня ціна на рівні 70-75 дол. США

Навіть за наявності переваг лише через ціноутворення на ринку зумовлює відмову від експорту до цієї країни.

Ринок Польщі хоча і поступається за обсягами Німеччини та Франції має позитивні зміни у майбутньому. Наразі відбуваються зростання виробництва зернових культур, сої та ріпаку, що зумовлення політикою держави спрямованої на зменшення експорту сільськогосподарських культур. Конкуренти змогли збільшити дохід від реалізації на 4%.

Преваги ринку:

- перш за все це відсутність двох конкурентів, як і у випадку з Румунією.
- зростання попиту
- помірна конкуренція
- конкурентна ціна на 10-15 дол. США нижча

Варто зазначити, що рівень задоволеності попиту на 15% нижчий за частку споживачів, що готові купити продукцію. Перевага в ціновій політиці стане ваговим аргументом.

Отже, за відсутності вагомих недоліків та наявності ряду переваг серед наявних ринків варто обрати саме Польщу.



Методом виходу на зовнішній ринок Казахстану та Польщі було обрано спосіб за допомогою дистриб'юторів. Адже вони володіють певними перевагами:

- потенціал збуту;
- сервіс;
- розвинена логістична мережа;
- краще знання ринку на який буде здійснений вихід;
- зменшення витрат на реалізацію.

Необхідність додаткового стимулювання проявляється в повній мірі на динамічних, спекулятивних і конкурентних ринках, що не надто до інвестицій з боку продають компаній. Введення додаткових стимулів може економічно виправдати спеціальні дії дистриб'ютора, на здійсненні яких наполягає виробник. Відмова ж від розгляду системи мотивації дистриб'ютора в даному випадку веде до порушення планів виробника, а то і до розриву відносин [28].

При цьому роль самомотивації дистриб'ютора здається настільки очевидною, що багато про неї забувають, вважаючи це питання за замовчуванням рішенням. Очевидно, укладаючи угоду про співпрацю, дистриб'ютор розраховує на цілком певну вигоду, яка в кінцевому рахунку трансформується в прибуток. Сама по собі ця вигода є достатнім стимулом для ефективної роботи дистриб'ютора, а тому на стартовому етапі відносин питання додаткової мотивації можуть не виникати зовсім [28].

Для пошуку нового постачальника були використані такі можливі шляхи:

- пошук дистриб'юторів через мережу Internet;

Була встановлена фірма-дистриб'ютор сільсько-господарської продукції в Казахстані «DiGiS Company» та «ROS SWEET» в Польщі.

Переваги:

- репутації серед клієнтів;

- охоплення ринку
- запаси та складські приміщення (можливість зберігати продукцію при необхідних умовах);
- 10 років на ринку;

### 3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації

#### запропонованих заходів

Для підтвердження ефективності угоди слід розрахувати ці показники. За показник базової ціни буде використана середня, що дорівнює 75 дол. США. сума на яку буде здійснюватися. спосіб доставки – автомобільний.

Таблиця 3.4. Показники оцінки ефективності угоди експорту до  
Казахстану

№ з/п	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиниці товару		БЦ – базова ціна пропозиції.	Цб = 75 дол. США
2.	Загальна вартість партії.	$Zc = Цз \times Kз$	Kз – кількість експортованих одиниць товару	$Zc = 50000 \times 75 = 3750000$ дол. США
3.	Сума можливого прибутку по партії	$Пс = (Ут \times Zc) / 100$	Ут – середній рівень торговельної надбавки	$Пс = (5 \times 3750000) / 100 = 187\,500$ дол. США.
4.	Сума податку на додану вартість партії	$ПДВ = (Пс \times СПДВ) / 100$	СПДВ – ставка податку у відсотках	0 грн.
5.	Можлива загальна сума реалізації партії	$Рс = Zc + Пс$	-	$Рс = 3750000 + 187500 = 3\,937\,500$ дол. США.
6.	Скоригований рівень витрат на партію, %	$Вк = Вс - Вт + (Вк \times 100) / Рс$	Вс – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт - транспортні витрати, %; Вк – конкретні витрати	$Вк = 1,2 - 0,5 + (22000 \times 100) / 3937500 = 0,9$
7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$Во = (Вк \times Рс) / 100$	-	$Во = (0,9 \times 3937500) / 100 = 35531$ дол. США

8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$P_y = P_c - Z_c - V_o$ - ПДВ	$V_o$ – можливі витрати обігу за угодою	$P_y = 3937500 - 3750000 - 35531 - 0 = 151969$
9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$P_{ч} = P_y \times (100 - C_p) / 100$	$C_p$ – ставка податку на прибуток	$P_{ч} = 151969 \times (100 - 18) / 100 = 109\,534,6$

Продовження таблиці 3.4.

10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості партії, %	$P_z = (P_{ч} \times 100) / Z_c$	-	$P_z = (109534,6 \times 100) / 3750000 = 2,96$
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії, %	$P_p = (P_{ч} \times 100) / P_c$	-	$P_p = (109\,534,6 \times 100) / 3937500 = 2,8$

Джерело: [31]

Отже, на основі проведених розрахунків ефективності угоди на експорт засобів захисту рослин ТОВ «Дюпон-Україна» було визначено, що сума можливого чистого прибутку за угодою складатиме 109 534 дол. США, частка чистого прибутку за угодою складатиме до вартості 2,96 %, частка чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії складатиме 2,8 %.

Податок на додану вартість при експорті рівний нулю.

Розрахунок експортної ціни складає:

- Митна вартість складає 3 750 000 дол. США
- Мито 5% і складає 187 500 дол. США
- Витрати на транспортування складають 22 000 дол. США

Поставка товару здійснюється згідно графіка відвантажень (який узгоджується сторонами за допомогою електронного зв'язку на умовах СРТ Казахстан, Інкотермс 2010).

Отже, продавець зобов'язаний укласти договір страхування та сплатити страхові внески. Причому вимагається забезпечення страхування

лише з мінімальним покриттям. Термін СРТ зобов'язує продавця здійснити митне очищення товару для експорту [29].

Цей термін може застосовуватися незалежно від виду транспорту, включаючи мультимодальні (змішані) перевезення.

При складанні договору купівлі-продажу товарів між українським суб'єктом підприємницької діяльності та іноземними суб'єктами, я керувався «Положенням про форму зовнішньоекономічних угод» що затверджене наказом МЗС торг за №075 від 13.08.2013 [25].

Якщо порівняти наведені у другому розділі розрахунки ефективності угоди на поставку 40 000 тис одиниць продукції засобів захисту рослин за ціною 70 дол. США до даної угоди по поставці 50 000 одиниць за 75 дол. США аналогічної продукції, за однаковими умовами поставки то можемо побачити, що рівень чистого прибутку зріс з 1,6% до 2,96%, що склало збільшення в цілому на 85%. Рівень прибутку щодо суми партії склав зростання у розмірі 80% і зріс з 1,55% до 2,8%. Відношення зміни інших показників рахувати недоцільно так як сума партії зросла на 10 000 одиниць і ціна зросла до 75 дол. США.

**Таблиця 3.5. Показники оцінки ефективності угоди експорту до Польщі**

№ з/п	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиниці товару		БЦ – базова ціна пропозиції.	$Цб = 75$ дол. США
2.	Загальна вартість партії.	$Зс = Цз \times Кз$	Кз – кількість експортованих одиниць товару	$Зс = 50000 \times 75 = 3750000$ дол. США
3.	Сума можливого прибутку по партії	$Пс = ( Ут \times Зс) / 100$	Ут – середній рівень торговельної надбавки	$Пс = ( 5 \times 3750000) / 100 = 187\,500$ дол. США.
4.	Сума податку на додану вартість партії	$ПДВ = ( Пс \times СПДВ) / 100$	СПДВ – ставка податку у відсотках	0 грн.

5.	Можлива загальна сума реалізації партії	$P_c = 3c + P_c$	-	$P_c = 3750000 + 187500 = 3\,937\,500$ дол. США.
6.	Скоригований рівень витрат на партію, %	$V_k = V_c - V_t + (V_k \times 100) / P_c$	$V_c$ – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; $V_t$ – транспортні витрати, %; $V_k$ – конкретні витрати	$V_k = 1,2 - 0,2 + (12000 \times 100) / 3937500 = 0,75$

Продовження таблиці 3.5.

7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$V_o = (V_k \times P_c) / 100$	-	$V_o = (0,75 \times 3937500) / 100 = 29531$ дол. США
8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$P_y = P_c - 3c - V_o - ПДВ$	$V_o$ – можливі витрати обігу за угодою	$P_y = 3937500 - 3750000 - 29531 - 0 = 157969$
9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$P_{\text{ч}} = P_y \times (100 - C_{\text{п}}) / 100$	$C_{\text{п}}$ – ставка податку на прибуток	$P_{\text{ч}} = 157969 \times (100 - 18) / 100 = 129\,500$
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості партії, %	$P_z = (P_{\text{ч}} \times 100) / 3c$	-	$P_z = (129500 \times 100) / 3750000 = 3,45$
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії, %	$P_r = (P_{\text{ч}} \times 100) / P_c$	-	$P_r = (129\,500 \times 100) / 3937500 = 3,2$

Джерело: [31]

Отже, на основі проведених розрахунків ефективності угоди на експорт засобів захисту рослин ТОВ «Дюпон-Україна» було визначено, що сума можливого чистого прибутку за угодою складатиме 129 500 дол. США, частка чистого прибутку за угодою складатиме до вартості 3,45 %, частка чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії складатиме 3,2 %.

Податок на додану вартість при експорті рівний нулю.

Розрахунок експортної ціни складає:

- Митна вартість складає 3 750 000 дол. США
- Мито 0,5% і складає 18 750 дол. США
- Витрати на транспортування складають 12 000 дол. США

Умови поставки ідентичний як і при поставці до Казахстану.

При однакових умовах поставки з розрахунків видно, що ефективність угоди експорту до Польщі вище ніж до Казахстану за показниками:

- мито, яке сплачується за угодою менше на 168 750 дол. США, що в 10 разів менше.
- балансовий прибуток за рахунок зменшених витрат на транспортування, що на 6 000 дол. США або на 8,2%
- чистий прибуток більший на 20 036 дол. США, 15%

При вирахуванні витрат за угодою та собівартість ми отримаємо 2 864 219. Чистий дохід при цьому складе 2 915 500 дол. США.

Якщо припустити, що валовий дохід залишиться на тому ж рівні 23,633 млн. дол. США то ця угода збільшить його до 26,55 млн. дол. США, що становитиме приріст у розмірі 12%.

### Висновки до розділу 3

Здійснення реалізації компанії «Дюпон-Україна» в загальній системі збуту «DowDuPont» ставить у певні рамки збільшення прибутку від здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Наслідком цього є те що на даний момент збільшення доходу і власне прибутку залежить від ефективного аналізу результатів діяльності та вміння використати його результати, що не дозволяє швидкому зростанню обсягів реалізації та більш різкому зростанню розвитку компанії в цілому. Сама суть створення компанії і полягає у здійсненні такого виду та способу діяльності.

Тому і створена пропозиція виходу на ринки де немає присутності інших представництв материнської компанії це зокрема запропонована країна Казахстан.

Експорт шляхом співпраці з дистриб'юторами дозволить уникнути ряду витрат пов'язаних з виходом на новий ринок це зокрема:

- витрати на дослідження та аналіз ринкової ситуації;
- на маркетингову компанію;
- витрат на реалізацію;
- ряду логістичних витрат;
- на зберігання продукції.

Як вже було підтверджено розрахунками і порівнянню запропонованої угоди до тієї, що наведена в прикладі, можна підтвердити існуючу її привабливість та ефективність.

Запропонована умова поставки не змінилася, обраний спосіб доставки: автомобільний є найбільш ефективний як зі сторони швидкості поставки так і її вартості, перевізників які займаються таким способом величезна кількість, що дозволяє уникнути з проблем з їх пошуком.

Після проведеного аналізу вдалося обрати два ринки, експорт до яких принесе компанії розширення зовнішньоекономічної діяльності та

покращення фінансових результатів на наступний період і головне буде досягнута мета у збільшенні чистого доходу.

Запропонована угода дозволяє виконати поставлений план у збільшенні чистого доходу на 10%



## ВИСНОВКИ

Отже, в процесі аналізу та дослідження ведення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Дюпон-Україна» наведеного в дипломній роботі освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на тему «Розроблення бізнес-плану з реалізації продукції на зовнішньому ринку», було доведено важливість здійснення планування та його ефективності при розробці подальшого розвитку власної діяльності на підприємстві ТОВ «Дюпон-Україна».

Здійснено аналіз, оцінка та дослідження фінансових показників, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Знайдено недоліки та можливості покращення ведення зовнішньоекономічної діяльності.

У розділі номер один розміщена інформація про важливість, необхідність та доцільність ведення, планування на підприємстві з будь-якою сферою діяльності. Процес ведення зовнішньоекономічної діяльності є складним та вимагає присутності працівників високої кваліфікації. Наведено поетапну структуру розробки бізнес-плану.

У наступному звернено увагу на організаційну структуру та взаємозв'язки між кожним її учасником. Визначено основні пріоритети діяльності компанії, проаналізовано її цілі, методи та шляхи досягнення ефективної діяльності. Фінансові результати ТОВ «Дюпон-Україна» не несуть характеру ідеальності, але якщо здійснити оцінку результатів лише зі однієї сторони, а саме отримання стійкого позитивного прибутку, то компанія здійснює ефективну зовнішню діяльність.

Також наведено які фактори здійснюють вплив на економічну ефективність діяльності, це зокрема ціна, обсяг, собівартість та витрати. Можна відзначити що зміни цих факторів носили лише позитивний характер збільшення ефективності операцій. Слід відзначити, що кожна угода компанії

є економічно вигідна та ефективна приклад розрахунку якої наведено вище, що є додатковим підтвердженням рентабельності.

Відсоток виконання зобов'язань є вражаючим, компанія цінує своїх партнерів та приділяє високу увагу власному іміджу.

Що стосується конкурентів то компанія вносить свій вклад для конкуренції з ними та має ряд сильних сторін, які покращують боротьбу з ними.

Умови поставки «Incoterms-2010» - СРТ повністю задовільняють керівництво компанії з економічної точки доцільності, тому у пропозиції вона не зазнала змін.

У третьому розділі наведена пропозиція щодо виходу на інший ринок зокрема Польщі. Передумовами цьому стало попередній аналіз регіонів та економічна оцінка ринків, що до нього входять, крім того раніше продукція корпорації там не реалізовувалася, що і стало остаточним підтвердженням вибору. За допомогою у реалізації буде звернено до дистриб'юторів, ряд переваг яких було наведено вище.

В цілому ефективність угоди є навіть вищою за наведену у прикладі, що підтверджує правильність вибору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Український фонд підтримки підприємництва. Бізнес-планування як основа розвитку підприємництва: посібник. Київ: 2010. 48 с. URL: [http://commerciallaw.com.ua/attachments/162\\_posb\\_business\\_plan.pdf](http://commerciallaw.com.ua/attachments/162_posb_business_plan.pdf)
2. Офіційний сайт торгової марки «Corteva» URL: <https://www.corteva.com.ua/news-and-events/corteva-launches-seed-treatment-approach.html>
3. Новини. РБК-Україна. 09.04.2019р. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/alasaniya-predlozhit-provesti-tok-shou-debatov-1554802757.html>
4. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування : навчально-методичний посібник. Херсон: 2017. 224 с. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/123456789/5980/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A1.%D0%9C.%2C%20%D0%9E%D0%BB%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D.%D0%9C.%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
5. С. А. Грачев М. В. Рахова А. К. Холодная. Бизнес-планирование: учеб. пособие. Владимир: 2017. 78 с. URL: <http://e.lib.vlsu.ru/bitstream/123456789/5908/1/01620.pdf>
6. Шкурко В. Е., Никитина Н. Ю. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : учеб. пособие. Екатеринбург: 2016. 174 с. URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42386/1/978-5-7996-1803-2\\_2016.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42386/1/978-5-7996-1803-2_2016.pdf)
7. В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Касаткин. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов : книга. Москва: 2003. 448 с. URL: [http://bfm-ua.com/popov\\_v.m-ljapunov\\_s.i-kasatkin\\_a.a-biznes-planiro.pdf](http://bfm-ua.com/popov_v.m-ljapunov_s.i-kasatkin_a.a-biznes-planiro.pdf)

8. Васильців Т. Г. Качмарик Я. Д. Блонська В. І. Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посібник. Львів: 2013. 173 с. URL: <http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Biznesplanuvannja.pdf>
9. Никитина Н. Ю. Бизнес-планирование: учебное пособие: URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/17F21.pdf>
10. Основні функції бізнес-плану : веб-сайт. URL: [https://studref.com/374802/ekonomika/osnovnye\\_funksii\\_biznes\\_plana](https://studref.com/374802/ekonomika/osnovnye_funksii_biznes_plana)
11. Бізнес-планування : веб-сайт. URL: <http://www.bisgid.ru/start/bplans/vidy/>
12. Журнал «Фінансовий директор» : веб-сайт. URL: <https://fd.ru/articles/158560-biznes-plan-vidy-qqq-17-m4>
13. Бронникова Т. С. Разработка бизнес-плана проекта: методология, практика : монография. Ярославль-Королев: 2009. 177 с. URL: <https://unitech-mo.ru/upload/iblock/497/497c2c9328dc681561c3b1d82d3ae437.pdf>
14. Опис продукції та послуг : веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug/>
15. Маркетинговий план : веб-сайт. URL: <https://biznesplan-primer.ru/stati/sostavlenie/marketingovyy-plan>
16. План виробництва : веб-сайт. URL: [http://www.tambov-rosnou.ru/business\\_planning/Sheets/4.5.html](http://www.tambov-rosnou.ru/business_planning/Sheets/4.5.html)
17. Основні функції : веб-сайт. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/biznes-plan.html>
18. Організаційна структура бізнес-плану : веб-сайт. URL: <http://vseproip.com/biznes-ip/biznes-planu/organizacionnyj-plan.html>
19. Організаційний план : веб-сайт. URL: <http://busyhands.ru/pervye-shagi/biznes-planirovanie/organizacionnyj-plan-kak-chast-biznes-plana.htm>
20. Касьяненко Т. Г., Маховикова Г. А. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум. Москва: 2018. 38 с. URL:

[https://urait.ru/uploads/pdf\\_review/DBF6D7D5-5207-4BE2-BEA0-3E908B9E376D.pdf](https://urait.ru/uploads/pdf_review/DBF6D7D5-5207-4BE2-BEA0-3E908B9E376D.pdf)

21. О.А. Фирсова. Управление рисками организаций : учеб. пособие. 54 с. URL: [http://www.gu-unpk.ru/public/file/chair/tris/journals/do/KDO\\_17\\_2015.pdf](http://www.gu-unpk.ru/public/file/chair/tris/journals/do/KDO_17_2015.pdf)

22. В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина. Бизнес-планирование : учеб. пособие. Москва: 2014. 250 с. URL: [http://storage.elib.mgup.ru/6/bogomolova\\_2014.pdf](http://storage.elib.mgup.ru/6/bogomolova_2014.pdf)

23. В.А. Семиглазов. Бизнес-планирование : учеб. пособие. Томск: 2014 89 с. URL: <http://tu.tusur.ru/upload/posobia/s5.pdf>

24. Підрозділ. «Corteva» : веб-сайт. URL: <https://www.corteva.com.ua/news-and-events/corteva-launches-seed-treatment-approach.html>

25. Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) : затв. наказом Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України від 13.08.2013

26. Ринок хімічних продуктів : веб-сайт. URL: [https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-crop-protection-chemicals-pesticides-marketindustry?gclid=CjwKCAjwqTmBRBdEiwAaO1en80QsucOCUvNcEH\\_SaNHkoqaQ2BPvmlH66XysjR1kVnl6wByFRxohoCOG8QAvD\\_BwE](https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-crop-protection-chemicals-pesticides-marketindustry?gclid=CjwKCAjwqTmBRBdEiwAaO1en80QsucOCUvNcEH_SaNHkoqaQ2BPvmlH66XysjR1kVnl6wByFRxohoCOG8QAvD_BwE)

27. Інвестиційна аналітика : веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/formula/we-invest-in-ukraine-dupont-pioneer-us>

28. Мотивація дистриб'ютора : веб-сайт. URL: <http://bizkiev.com/content/view/36/205/>

29. Умови поставки СРТ : веб-сайт. URL: <http://anvay.ru/incoterms-cpt>

30. Конференція АПКІНФОРМ : веб-сайт. URL: <https://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/1109928>

31. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: методичні вказівки до виконання курсової роботи для студентів денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Уклад.: А.Р. Дунська. – К.: НТУУ «КПІ», 2015. – 75 с.
32. Гербіциди : веб-сайт. URL: <https://www.corteva.com.ua/products-and-solutions/crop-protection.html>
33. Фунгіциди : веб-сайт. URL: <https://www.corteva.com.ua/products-and-solutions/crop-protection.html>
34. Інсектициди : веб-сайт. URL: <https://www.corteva.com.ua/products-and-solutions/crop-protection.html>
35. Продукти та послуги. Дюпон-Україна : веб-сайт. URL: [http://www2.dupont.com/Ukraine\\_Country\\_Site/uk\\_UA/Products\\_and\\_Services/Products\\_Services.html](http://www2.dupont.com/Ukraine_Country_Site/uk_UA/Products_and_Services/Products_Services.html)
36. DuPont : веб-сайт. URL: <https://zahidagro.biz/zasoby-zahystu-roslyn/gerbitsydy/gerbitsydy-dupont/>
37. Дюпон в Україні : веб-сайт. URL: [http://www2.dupont.com/Ukraine\\_Country\\_Site/uk\\_UA/About%20DuPont/about\\_DuPont\\_ukr.html](http://www2.dupont.com/Ukraine_Country_Site/uk_UA/About%20DuPont/about_DuPont_ukr.html)

## Додаток А

Консолідований звіт про прибутки та збитки			
	2016	2017	2018
	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США
Чистий обсяг продажів	46 085	34 943	35 015
Вартість проданих товарів	(21 040)	(11 756)	(11 382)
Загальний прибуток	25 045	23 187	23 633
Витрати на продаж	(12 272)	(11 148)	(11 116)
Витрати на дослідження та розробки	(4 274)	(4 405)	(4 504)
Загальні адміністративні витрати	(2 092)	(1 804)	(2 026)
Інші операційні доходи	1 109	787	864
Інші операційні витрати	(1 275)	(879)	(948)
ЕВІТ <sup>1</sup>	6 241	5 738	5 903
Дохід (збиток) від методу власного капіталу	(9)	(6)	20
Фінансовий дохід	371	149	289
Фінансові витрати	(1 367)	(1 108)	(1 635)
Фінансовий результат	(1 005)	(965)	(1 326)
Дохід до сплати податку на прибуток	5 236	4 773	4 577
Вхідні податки	(1 223)	(1 017)	(1 329)
Дохід від продовження діяльності після сплати податку на прибуток	4 013	3 756	3 248
пов'язані з неконтролюючим інтересом	85	13	(1)
з яких належать акціонерам	4 098	3 743	3 249
Доходи від припинених операцій після сплати податку на прибуток	4 110	1 070	4 846
пов'язані з неконтролюючим інтересом		282	759
з яких належать акціонерам		788	4 087
Дохід після податку на прибуток		4 826	8 094
з яких пов'язані з неконтролюючим інтересом		295	758
чистий прибуток		4 531	7 336

## додаток Б

Консолідований звіт про фінансовий стан	2016	2017	2018
	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США
Необоротні активи	50 096	51 791	45 014
не матеріальні активи	16 096	16 312	14 751
Інші нематеріальні активи	15 178	13 567	11 674
Основні засоби	12 375	13 114	7 633
Інвестиції обліковуються за методом участі в капіталі	246	584	4 007
Інші фінансові активи	1 092	1 281	1 634
Інші дебіторські заборгованості	430	583	400
Відстрочені податки	4 679	6 350	4 915
Оборотні активи	23 821	30 447	30 073
Запаси	8 550	8 408	6 550
Дебіторська заборгованість	9 933	10 969	8 582
Інші фінансові активи	756	6 275	3 529
Інші дебіторські заборгованості	2 017	2 210	1 276
Претензії щодо повернення податку на прибуток	509	676	474
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 859	1 899	7 581
Активи, утримувані для продажу	197	10	2 081
Підсумок	73 917	82 238	75 087
Активи	25 445	31 897	36 861
Капітал	2 117	2 117	2 117
Резерви капіталу	6 167	9 658	9 658
Інші резерви	15 981	18 558	25 026
Акції, що відносяться до акціонерів	24 265	30 333	36 801
Власний капітал, що припадає на неконтрольований інтерес	1 180	1 564	60
Поточні зобов'язання	31 492	31 804	24 633
Резерви на пенсії та інші виплати після закінчення трудової діяльності	10 873	11 134	8 020
Інші положення	1 740	1 780	1 366
Фінансові зобов'язання	16 513	16 180	12 483
Податкові зобов'язання	475	423	495
Інші зобов'язання	1 065	957	1 116
Відстрочені податки	826	1 330	1 153
Поточні зобов'язання	16 980	18 537	13 593
Інші положення	5 045	5 421	4 344
Фінансові зобов'язання	3 421	3 401	1 935
Торгова кредиторська заборгованість	5 945	6 410	5 129
Податкові зобов'язання	923	884	422
Інші зобов'язання	1 534	2 421	1 652
Зобов'язання, безпосередньо пов'язані з активами, утримуваними для продажу	112	–	111
Підсумок	73 917	82 238	75 087



## додаток В

Консолідовані звіти про рух грошових коштів	2016	2017	2018
	млн. дол. США	млн. дол. США	млн. дол. США
Дохід від продовження діяльності після сплати податку на прибуток	4 132	3 756	3 248
Вхідні податки	1 119	1 017	1 329
Фінансовий результат	1 062	965	1 326
Платні податки на прибуток	-1 871	(1 701)	(1 821)
Амортизація та знецінення	3 369	3 063	2 660
Зміна пенсійного забезпечення	-327	(297)	(227)
(Прибутки) збитки від вибуття необоротних активів	-50	(45)	(133)
Зменшення (збільшення) запасів	-86	(78)	(293)
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості	-424	(385)	(18)
(Зменшення) збільшення торговельної кредиторської заборгованості	341	310	265
Зміни інших оборотних коштів, інші негрошові пункти	-187	(170)	275
Чисті грошові кошти, що надаються (використовуються в) операційною діяльністю від постійних операцій	7 079	6 435	6 611
Чисті грошові кошти, що надаються (використовуються в) операційною діяльністю від припинених операцій	2 919	2 654	1 523
Чисті грошові кошти, надані операційною діяльністю	9 998	9 089	8 134
Відтік грошових коштів на додавання до основних засобів та нематеріальних активів	-2 836	(2 578)	(2 366)
Приплив грошових коштів від реалізації основних засобів та інших активів	122	111	241
Надходження грошових коштів від (вибуття) для продажу активів	-20	(18)	453
Відтік грошових коштів для поточних фінансових активів	-759	(690)	(313)
Надходження грошових коштів від (вибуття) для придбань менше, ніж придбані грошові кошти	2	2	(158)
Отримані відсотки та дивіденди	98	89	168
Надходження грошових коштів від (відтоку) поточних фінансових активів	-6 210	(5 645)	1 543
Чисті грошові кошти, що надаються (використовуються в) інвестиційною діяльністю	-9 602	(8 729)	(432)
Внески капіталу	3 630	3 300	—
Надходження від акцій	-	—	3 717
Виплати дивідендів	-2 339	(2 126)	(2 364)
Емісії боргів	16 709	15 190	10 369
Вибуття заборгованості	-17 512	(15 920)	(12 848)
Платні відсотки	-938	(853)	(801)
Відсотки	65	59	69

Чисті грошові кошти, що надаються (використовуються в) фінансової діяльності	-385	(350)	(1 881)
---	------	-------	---------

## Продовження додатка В

Зміна грошових коштів та їх еквівалентів у зв'язку з господарською діяльністю	11	10	5 821
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	2 045	1 859	1 899
Зміна грошових коштів та їх еквівалентів у зв'язку зі зміною обсягу консолідації	3	3	—
Зміна грошових коштів та їх еквівалентів через рух валютних курсів	30	27	(139)
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	2 089	1 899	7 581